

Затверджую

Зав. кафедрою _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діаніч Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2019р.

Погоджено

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ (науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2019 р.

План

дипломної магістерської роботи студента ступеня **магістр**, спеціальності
073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»

Шатун Вячеслав Романович

на тему «Управління підприємством малого бізнесу в умовах формування
постіндустріальної економіки»
(за матеріалами ТОВ «Нестсервіс»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти

1.2. Особливості управління підприємствами малого бізнесу в умовах формування постіндустріальної економіки

1.3. Підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості їх реалізації

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТОВ «НЕСТСЕРВІС»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Нестсервіс» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Нестсервіс»

2.3. Дослідження та оцінка особливостей функціонування та управління ТОВ «Нестсервіс»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕСТСЕРВІС»

3.1. Підвищення ефективності реалізації функції управління «планування» в діяльності ТОВ «Нестсервіс»

3.2. Формування ефективної системи контролю в діяльності ТОВ «Нестсервіс»

3.3. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нестсервіс»

ВИСНОВКИ

Студент

_____ (підпис)

Шатун В.Р.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2019 р.

ВСТУП

Найважливішою передумовою розвитку економіки загальноцивілізованим шляхом є розвиток і вдосконалення підприємництва як особливого виду господарської діяльності. Підприємництво є одним з найважливіших чинників розвитку національної економіки. Підприємництво є передумовою інноваційного типу економічного зростання, яке ґрунтується на підприємницькій ініціативі в сфері науково-технічної та організаційно-економічної діяльності.

Підприємництво, концентруючи в собі найхарактерніші властивості ринкових відносин, виступає рушійною силою життєдіяльності і розвитку ринкової економіки. Сприяючи зростанню суспільного добробуту, створюючи умови для реалізації економічних інтересів, здібностей, талантів людей, підприємництво сприяє також національному єднанню, відродженню національної самосвідомості. Підприємництво, будучи явищем надзвичайно багатим за змістом і рівностороннім, заслугоно привертає увагу представників різних наукових напрямків. Представники світової економічної думки протягом тривалого часу активно займалися теорією і практикою підприємництва. На жаль, в радянський період ні теоретики, ні практики не приділяли належної уваги цій темі.

Сьогодні ще не склалася загальноприйнята економічна теорія вітчизняного підприємництва, хоча потреба в такій теорії давно вже стала вельми нагальною. З розвитком ринкової економіки роль підприємництва посилюється, і це приваблює вітчизняних дослідників, в роботах яких розглядаються ті чи інші аспекти підприємництва. У зв'язку з цим виникає необхідність науково обґрунтованого підходу до управління розвитком малих підприємств в умовах формування постіндустріальної економіки.

Сучасна теорія малого та середнього бізнесу є результатом наукової думки не одного покоління вчених. Цю проблему вивчали Р. Кантільйон, А. Маршал, С. Сімсонді, Й. Шумпетер, Ф. Хайек та інші видатні дослідники. За останні роки опублікували низку наукових праць такі вчені, як З. Варналій, Г. Васіна, Л. Воротіна, Л. Верховодова, М. Долішній, А. Даниленко, О. Кузьмін, М. Козоріз, В. Мікловда, А. Мельник, С. Мочерний, В. Павлов, С. Реверчук та інші. Вони розкривають різні аспекти розвитку малого бізнесу, роль і значення цього сектору в індустріальних державах та країнах, що розвиваються, зокрема з перехідною економікою. При цьому відсутність глибокого аналізу й досить ясного розуміння місця й ролі підприємництва в сучасній моделі постіндустріальної економіки не дозволяють чітко сформулювати концепцію механізму підтримки розвитку малого бізнесу в Україні на державному та регіональному рівнях.

Таким чином, актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження зазначених проблем зумовили вибір теми, мету та завдання дипломної магістерської роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних підходів до управління підприємством малого бізнесу в умовах формування постіндустріальної економіки.

Поставлена мета визначила необхідність рішення таких задач:

розглянути сутність, значення та функції підприємств малого бізнесу в національній економіці України;

дослідити особливості управління підприємств малого бізнесу в умовах формування постіндустріальної економіки;

розглянути функціональний підхід до управління підприємств малого бізнесу;

надати управлінську діагностику діяльності ТОВ «Нестсервіс»;

здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності
ТОВ «Нестсервіс»;

провести оцінку та аналіз особливостей організації управління
ТОВ «Нестсервіс»;

запропонувати основні напрями підвищення ефективності реалізації
функції управління «планування» в діяльності ТОВ «Нестсервіс»;

сформувати ефективну систему контролю в діяльності
ТОВ «Нестсервіс»;

розробити заходи з удосконалення системи мотивації персоналу
ТОВ «Нестсервіс»;

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємством малого
бізнесу.

Предмет дослідження склали теоретичні і методичні основи
управління підприємством малого бізнесу.

Методологічною основою дипломної магістерської роботи є сукупність
пізнавальних засобів, методів, прийомів, що використовувались в процесі
дослідження, а також фундаментальні положення економічної теорії та
загальнонаукові принципи проведення досліджень. Теоретичною основою
дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених
і спеціалістів в області розвитку малого підприємництва та організації
управління підприємством малого бізнесу.

При виконанні дослідження використані положення системного
підходу, метод логічного аналізу, метод порівняльного аналізу, методи
спостереження і узагальнення, метод моделювання, анкетування.

Елементами наукової новизни в дослідженні є запропоновані автором
напрями вдосконалення структури управління ТОВ «Нестсервіс» та
прогресивних форм та методів розвитку корпоративної культури.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості
впровадження запропонованих напрямів удосконалення організації

управління в діяльність підприємств малого бізнесу різних організаційно-правових форм.

Інформаційну базу дослідження склали чинні законодавчі акти та нормативні документи з питань розвитку малого підприємництва; наукові дослідження вітчизняних і іноземних учених, що стосуються проблем менеджменту; спеціальна наукова література з питань організації управління підприємствами; інформаційні ресурси мережі Internet; результати досліджень і спостережень автора.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Текст викладений на 117 сторінках, в роботі міститься 28 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел містить 83 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти

В економічній теорії поняття «підприємництво» і «підприємець» появилися в XVIII в., в епоху капіталізму. Вчені-економісти епохи капіталізму надали перший систематичний науковий опис цих категорій. Так, родоначальником наукового поняття «підприємництво» був англійський економіст Р. Кантільон (1680–1730 рр.), який у своїй роботі «Досвід про природу торгівлі взагалі» (1725 р.) розглянув підприємництво як особливий вид діяльності, пов'язаний з елементами ризику. Згідно з Р. Кантільоном, підприємець є особливий суб'єкт, наділений властивостями передбачати, ризикувати, брати на себе всю повноту відповідальності за прийняті рішення [4, с. 26].

Найповніше продовження теорія ризику одержує в роботах Ф. Найта (1885–1972 рр.), який проводить межу між категоріями «ризик» і «невизначеність», а під підприємницьким доходом розуміє різницю між очікуваною і реальною грошовою виручкою фірми. На його думку, люди, що беруть на себе ризик і не прораховують невизначеність, а також гарантують працівників їхню заробітну плату, отримують право керувати діяльністю і привласнювати відповідну частину доходу [8, с. 26].

А. Сміт (1723–1790 рр.) в своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) охарактеризував підприємця як власника, що йде на економічний ризик заради реалізації якоїсь комерційної ідеї та отримання прибутку. Він сам планує і організовує виробництво, при

цьому підприємницький дохід є винагородою за його працю і ризик «торговець повинен не тільки отримувати від свого промислу доходи на життя, але й отримувати доходи, які відповідають його особистим якостям, що необхідні для даного промислу». На думку вченого, підприємець більшою частиною є капіталістом, власником капіталу, що вкладає цей капітал у власну справу. А. Сміт був прихильником розвитку конкуренції між підприємцями і противником великих монополій, вважаючи, що «споживання – єдиний кінець і єдина мета всякого виробництва» [10, с. 36].

Значний внесок у становлення теорії підприємництва зробив французький вчений Ж.Б. Сей (1762–1832 рр.), який виклав свою точку зору на сутність і функції підприємництва в Трактаті політичної економії (1803 р.). Ж.Б. Сей розробив теорію факторів виробництва (земля, праця, капітал) і приділив велику увагу підприємництву, яке розвивається за допомогою постійного комбінування цих факторів. При цьому підприємець «перетягує» ресурси з сфери низької продуктивності та прибутковості в сферу, де вони можуть дати найбільший результат. Ж.Б. Сей визнавав активну роль підприємця, як особи, «яка береться за свій рахунок і на свій ризик і у свою користь зробити який-небудь продукт» [11, с. 60]. При цьому вчений наголошує на інноваційному характері підприємництва, пов'язаному з необхідністю створення нових комбінацій факторів виробництва, пошуку нових можливостей для досягнення найкращих результатів.

Значний внесок у розвиток теорії підприємництва німецьких учених М. Вебера (1864–1920 рр.) і В. Зомбарта (1863–1941 рр.), які звертають увагу на історико-етичні та соціальні корені підприємництва. Для М. Вебера капіталістичне підприємництво є втіленням раціональної організації вільної праці і використання можливостей підприємницького духу. Цей новий підприємницький дух має, на думку вченого, релігійну основу, оскільки вийшов з надр протестантизму. Релігійна етика сприяла, на думку М. Вебера, формуванню особливої господарської етики. Господарська діяльність для

протестанта стала основною формою служіння Богу. Успіх, нагромаджене багатство, розглядаються як підтвердження богообраності, порятунку віруючого [2,с. 61]. Тому, як показав М. Вебер, саме протестантизм надав підприємницькій діяльності вищих моральних санкції. У прямій полеміці з М. Вебером В. Зомбарт стверджує, що всі основи підприємницького духу заклали представники католицизму, а протестантизм мало чи не перешкоджав його зародженню. Але найбільш глибокі корені розвитку підприємництва виходять з іудаїзму, де релігія Талмуда – єдина серед світових релігій — ніколи не містила ідеалу бідності, а навпаки проповідувала ідеї торгової свободи [3, с. 6].

Аналіз поглядів вчених про підприємництво в XVIII–XIX ст. дозволяє зробити висновок про те, що в них закладені фундаментальні положення про підприємництво та підприємця, які не втратили актуальності й нині.

Враховуючи думки класиків економічної теорії та узагальнюючи головні характеристики підприємництва, можемо дати таке визначення сутності цього поняття. Підприємництво – це особливий вид господарської діяльності, пов'язаний з ризиком, невизначеністю і відповідальністю, раціонально комбінує фактори виробництва, постійно йде на інновації і має головною метою – зростання власної справи, а другорядною – зростання прибутку. Висновки з теорій класичної економічної думки мають вирішальне значення для розвитку сучасного українського підприємництва.

Нові економічні умови початку XX ст. спричинили те, що з початку 30-х років XX ст. на зміну епосу масового виробництва прийшла епоха збуту, що характеризується швидкою диверсифікацією продукції на базі активної боротьби за споживача. Ідеологами підприємництва на той період з'явилися видатні вчені: Й. Шумпетер, Д. Кларк, Ф. Хайек, П. Друкер та ін.. Відомий американський економіст австрійського походження Й. Шумпетер (1883–1950 рр.) у своїх дослідженнях враховував зв'язок підприємництва з так званою динамічною невизначеністю. У 1911 р. вперше вийшла друком його

робота «Теорія економічного розвитку», яка стала основою вчення про підприємництво як інноваційну діяльність. Вивчаючи закономірності суспільного прогресу, Й. Шумпетер доходить висновку, що рушійною силою економічного розвитку є підприємець, діяльність якого «полягає в створенні і впровадженні нових комбінацій факторів виробництва» [12, с. 169]. Право власності на майно не є для нього ознакою підприємця. І. Шумпетер наголошував, що масова поява підприємців слугує єдиною причиною піднесення економіки. Наслідком нових комбінацій є нововведення, інновація. Підприємець в такій ситуації покликаний «... робити не те, що роблять інші» і «... робити не так, як роблять інші» [5, с. 170]. За Й. Шумпетером, підприємець – не обов’язково фізична особа, може бути і група осіб; підприємець – не обов’язково власник, в цій якості здатний виступити і менеджер. До того ж підприємницький статус не постійний, суб’єкт ринкової економіки є підприємцем тільки тоді, коли він здійснює функції іноватора, і втрачає цей статус, якщо переводить свої справи на рейки рутинного процесу. Погляд на підприємця як на новатора, феномен суспільного розвитку, вперше запропонував Й. Шумпетер, він став своєрідним фундаментом теорії підприємництва.

Слідуючи за Й. Шумпетером, можливим є сформулювати визначення підприємництва: це здійснення організаційно-господарської інновації з метою отримання прибутку і досягнення успіху.

Отже, підприємництво об’єднує три необхідних елементи: організаційну дію; ініціювання змін; прибуток як мету і критерій успіху.

Отже, дослідивши поняття «підприємець» у літературі, можемо сформулювати таке визначення: підприємець – це особа, яка бере на себе ризик у заснуванні нової компанії чи нового бізнесу та має здатність на високому професійному рівні здійснювати заходи, виконувати службові функції, знаходити оптимальні варіанти використання матеріальних, енергетичних, фінансових і трудових ресурсів, уміння приймати

нестандартні логічні рішення, орієнтуватись у кон'юктурі ринку і прогнозувати її розвиток, впроваджувати у практику нові технічні й економічні досягнення, діяти з допустимим ступенем ризику для досягнення кращих результатів, дотримуватись високої підприємницької культури у спілкуванні з колегами, партнерами і конкурентами з метою досягнення певних результатів ефективності праці, що приносять прибуток фірмі.

Враховуючи визначення поняття підприємця, виділимо основні характерні риси підприємця (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характерні риси підприємця [сформовано автором]

В економічній літературі виділяють три основні функції підприємництва. Перша функція – ресурсна. Для будь-якої господарської діяльності необхідні економічні ресурси – фактори виробництва. До них

належать, як відзначалося, насамперед природні ресурси – земля, корисні копалини, ліси і води. Важливими є інвестиційні ресурси – машини, обладнання, інструменти, транспорт, інші засоби, що використовуються для виробництва товарів і послуг та доставки їх споживачеві, а також власне фінансові ресурси. Третій вид ресурсів – це людські трудові ресурси. Вони визначаються якісним і кількісним складом робочої сили, її кваліфікацією, спеціалізацією, рівнем зайнятості. За останній час в теорії та на практиці все частіше акцентують на значимості ще одного ресурсу – підприємницької здібності. Підприємець, що бере на себе ініціативу новаторського, нетрадиційного поєднання факторів виробництва – землі, капіталу, праці, – сприяє зростанню виробництва товарів і послуг, підвищенню ефективності економіки. Домагається він цього, здійснюючи другу функцію підприємництва – організаторську. Підприємець використовує свої здібності, щоб забезпечити таке з'єднання і комбінування факторів виробництва, яке найкраще призведе до досягнення мети, отриманню високого доходу. Третя функція підприємництва – творча, пов'язана з новаторством. Її значення особливо зростає в умовах сучасного науково-технічного прогресу. У зв'язку з посиленням функції, пов'язаної з інноваціями, створюється новий економічний клімат для підприємництва. Зростає ринок науково-технічних розробок, або венчурного підприємництва, зайнятого впровадженням новинок техніки і технологій. Розвивається інформаційна інфраструктура підприємництва, розширюється доступ до корисної інформації, зміцнюються патентно-ліцензійні служби, мережа банківських інформаційних даних, що нагромаджуються за допомогою електронно-обчислювальної техніки. У розвинених країнах робиться ставка на інформаційний бізнес (Японія), на нові технології (Німеччина, Франція), на нарощування інтелектуального потенціалу (США).

Враховуючи розглянуті взаємозв'язки, при визначенні ролі підприємництва в суспільних процесах, необхідно враховувати таке:

- підприємництво є природним проявом потреби частини суспільства в самовираженні;
- підприємництво є активним творцем економічних відносин, передусім ринкових;
- кількісне і якісне співвідношення традиційних, адміністративних та ринкових відносин в економічній системі визначається наявною соціальною і політичною системами.

Отже, підприємництво – унікальне соціальне явище, притаманне найбільш активним представникам суспільства. Підприємництво відображає реакцію суспільства на зміну соціальних умов і суспільного попиту, збільшуючи або зменшуючи кількість підприємців залежно від необхідності підвищення або зниження частки ринкових відносин в економічній системі. Вплив держави, як основної складової політичної системи, на підприємництво повинно зводитися до створення сприятливого політичного, правового, податкового середовища для його розвитку, не порушуючи при цьому умов конкуренції. Надмірне штучне втручання політичної системи в підприємницьке середовище (прямим регулюванням або субсидуванням) може не відповідати інтересам суспільства.

Роль і значення підприємництва в економічному розвитку полягає у тому, що:

- підприємництво є важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники;
- розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури

продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

- підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки, загалом;

- підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найманню робочої сили;

- підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоефективної праці. Здебільшого особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигаш для економіки, загалом. Ділові якості підприємців та особливості підприємницької діяльності найяскравіше проявляються на рівні малих та середніх підприємств. Мале та середнє підприємництво несе на собі значне смислове навантаження. Дрібні і середні підприємства мають помітне значення в зайнятості, виробництві окремих товарів, дослідницьких і науково-виробничих розробках. Вони створюють середовище і дух підприємництва, без яких неможлива ринкова економіка, забезпечують необхідну мобільність в умовах ринку, створюють глибоку спеціалізацію і кооперацію, без яких неможлива висока ефективність. Вони здатні швидко

заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, порівняно швидко окуповуватися і створювати атмосферу конкуренції.

Так, малий і середній бізнес забезпечує:

1) створення нових робочих місць, забезпечення зайнятості працездатного населення і, як наслідок, скорочення кількості людей, які потребують соціальної допомоги. Ця функція є важливою у разі нестабільності функціонування ринку праці, за наявності значної кількості безробітних та інших подібних соціальних проблем;

2) забезпечення соціальної стабільності та зниження рівня бідності. Питання соціальної стабільності завжди актуальне у разі зростання соціальної напруги в суспільстві;

3) можливість енергійним і заповзятим людям відкрити свою справу у виробничій, науковій та іншій діяльності, реалізуючи в ній свої спосібності;

4) збільшення надходження до бюджету;

5) зростання частки ВВП, яку створюють малі підприємства;

6) збільшення частки середнього класу, а, значить, соціальної та політичної стабільності. Якщо брати за основу поділу на класи дохід, то можна зазначити, що ніякий вид праці за наймом, зокрема найкваліфікованіший і найбільш управлінський, не забезпечує рівень доходів, які можна прирівняти до підприємницьких;

7) підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Це положення пояснимо за допомогою такої системи доказів. Так, незважаючи на те, що велика частина наукового потенціалу зосереджена на великих компаніях, малі і середні фірми по широкому спектру продукції частіше починають розроблення і випуск нових товарів. Успіх підприємництва в цій галузі можна пояснити такими причинами. Поглиблення спеціалізації в наукових розробках зумовило те, що здебільшого невеликі фірми йдуть по простішому або ризикованішому шляху, працюють у неперспективних галузях.

Взаємодія малого і великого бізнесу, здатна допомогти вижити в сучасних ринкових умовах підприємствам-гігантам, і підняти новоствореним малим підприємствам. У світовій економіці підприємництво побудовано на принципі кооперування великих та малих підприємств, причому великі підприємства орієнтуються не на придушення малого бізнесу, а, навпаки, на взаємовигідну співпрацю з ним. Тому великі і малі підприємства взаємодоповнюють один одного, особливо в сфері спеціалізації окремих виробництв і в інноваційних розробках. Якщо велике виробництво орієнтується на масовий порівняно однорідний попит, випуск великих партій стандартної продукції, то малі підприємства функціонують на невеликих сегментах ринку, в обраних ними нішах з обмеженою номенклатурою виробів. Ринковими нішами є ринки готової продукції, насамперед високої технології, які утворюються тоді, коли попит на певному ринку не може задовольнити велике виробництво через малу ємність самого ринку або через те, що виробництво не може досягти такого розміру, за якого воно покрило б весь попит на цьому ринку.

Економічні системи різних країн мають своє визначення малого бізнесу, який своєю чергою має різні особливості виникнення, становлення та розвитку і виконує важливу роль та функції, а тому має і важливий вплив на економіку [5].

Економічний зміст особливостей малих форм господарської діяльності, які, по суті, визначають його переваги перед великим бізнесом, доповнюється системою критеріїв щодо зарахування підприємства до розряду малого бізнесу. Визначення таких стандартів необхідно для проведення ефективної державної політики розвитку малого підприємництва, особливо, враховуючи його неоднаковість за кількістю найманих працівників та розбіжностями у обсягах вартісних показників за видами економічної діяльності, пов'язаної з галузевою специфікою. У світовій практиці існує багате різноманіття критеріїв виділення малого підприємництва як особливої

форми госпо- дарювання. Зазвичай, найбільш загальними показниками, на підставі яких суб'єкти господарської діяльності зараховують до суб'єктів малого підприємництва, є: середньорічна чисельність зайнятих на підприємстві робітників, розмір статутного капіталу, щорічний обсяг активів і обсяг обороту (прибутку, доходу). Треба зазначити, що у світовій практиці не існує не тільки єдиних кількісних, але і якісних критеріїв визначення суб'єктів малого підприємництва.

Найпоширенішими кількісними критеріями є:

- середня чисельність зайнятих;
- річний оборот (обсяг продажу);
- балансова вартість активів.

Серед якісних критеріїв можна виділити такі:

- незалежність підприємства від інших суб'єктів господарювання;
- виконання власником підприємства функцій управління.

Можна виділити два основні рівні визначення критеріїв розподілу підприємств на малі, середні і великі: – рівень міжнародних організацій; – національний рівень. Європейський Союз визначає поняття малого підприємництва дещо по-іншому.

Зокрема мале підприємництво поділяється на: середній бізнес, малий бізнес та мікропідприємства (табл. 1.1.), причому основними факторами, які визначають розмір підприємства, є:

- 1) чисельність працівників;
- 2) річний оборот або річний баланс. Відзначені показники використовуються тільки для окремих підприємств, якщо підприємство є частиною групи підприємств ці показники не використовуються.

У Міжнародній організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), в яку входять високорозвинені країни, пропонують таке групування підприємств за розміром:

- дуже малі – 1–19 працівників;

- малі – 20–99 працівників;
- середні – 100–499 працівників;
- великі – 500 і більше працівників.

Таблиця 1.1

Критерії зарахування підприємств до категорії малих у країнах ЄС

Категорія компаній	Кількість співробітників	Річний оборот	Річний загальний баланс
Середні підприємства	<250	≤ € 50 м.	≤ € 43 млн.
Малі підприємства	<50	≤ € 10 м.	≤ € 10 м.
Мікропідприємства	<10	≤ € 2 м	≤ € 2 м

На основі вивчення досвіду функціонування і розвитку малих підприємств у зарубіжних країнах вдалося узагальнити та чітко класифікувати критерії віднесення суб'єктів господарювання до класу малих (рис. 1.2.), дослідити національні особливості їх організаційно-правової природи, переоцінити вітчизняний досвід визначення і регулювання діяльності малих підприємств.

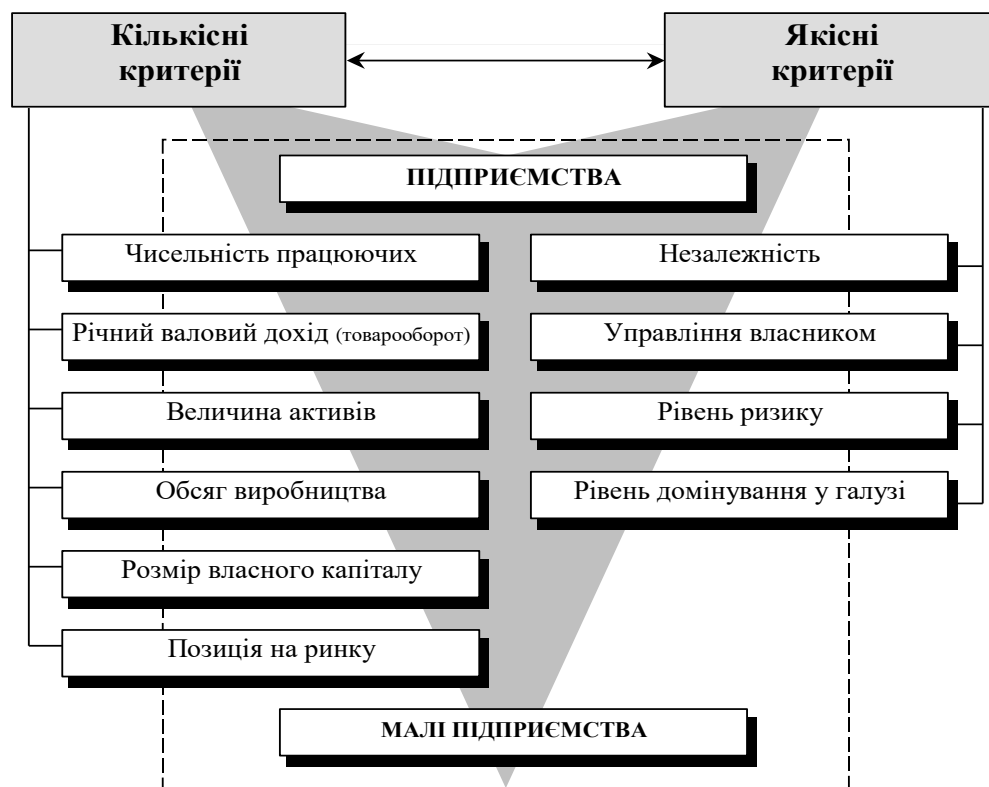


Рис. 1.2. Критерії віднесення підприємств до класу «малих» [15]

Відповідно до Господарського кодексу до суб'єктів малого підприємництва зараховують підприємства, які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії зарахування підприємств до малих в Україні

	Господарський кодекс України		Податковий кодекс України	
	Кількість працівників	Річний дохід	Кількість працівників	Річний дохід
Суб'єкти мікропідприємництва фізичні особи	10	2 млн.Є		
Суб'єкти мікропідприємництва юридичні особи	10	2 млн.Є		
Суб'єкти малого підприємництва фізичні особи	50	10 млн.Є	20	20 млн грн.
Суб'єкти малого підприємництва юридичні особи	50	10 млн.Є	50	20 млн грн.

У Податковому кодексі України немає чіткого розподілу податків по відношенню до суб'єктів малого підприємництва, однак визначена спрощена система обліку та звітності для окремих категорій фізичних та юридичних осіб. Держкомстат України визначає поняття малого підприємництва дещо по-іншому.

Зокрема мале підприємництво поділяється на:

- юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми господарювання та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 500000 євро;
- фізичні особи, зареєстровані у встановленому законом порядку як суб'єкти підприємницької діяльності [7].

В Україні аналіз економічної характеристики малого підприємництва визначають дві обставини: воно об'єктивно існує та розвивається як певна

цілісність, сектор економіки (національного, регіонального, місцевого рівнів); воно є особливим типом підприємницької діяльності.

Структура економіки за розміром передбачає співіснування підприємств різних розмірів, зокрема й малих, які утворюють відповідну групу. Цю сукупність виробничих осередків, невеликих за масштабом, характеризує поняття «дрібне виробництво».

Під час розгляду понять «мале підприємництво», «малий бізнес», «мале підприємство», як свідчить практика, дуже часто відбувається їх ототожнення. Так, професор В. Карсекін та інші автори зазначають, що “... дійсно, практично повсюдно проходить ототожнення підприємництва з малим бізнесом, широке використання у вітчизняній науці та практиці терміна «мале підприємство» [1].

Малий бізнес — діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) із метою одержання прибутку. Практично це означає будь яку діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямовану на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова й інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності. На думку професора З. Варналія, саме у цьому якісному чиннику й полягає різниця між поняттями «мале підприємництво» і «малий бізнес». На жаль, ці поняття не розмежовано ні в економічній літературі, ні на практиці.

На економіку країни малий бізнес впливає за такими факторами:

– малий бізнес є пусковим механізмом ринкового господарства України. С.К Реверчук [9] вважає, що досягнувши своєї критичної маси (в середньому по країні у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення припадало 70 малих підприємств), цей сектор повинен сприяти нормальній, здоровій конкуренції, яка, своєю чергою, зумовлює безповоротний процес переходу України до розвиненого ринку;

– розвиток малого бізнесу є джерелом підвищення питомої ваги приватної власності, що сприяє процесам демонополізації, приватизації та роздержавлення вітчизняної економіки [6];

– малий бізнес в Україні є основним інструментом загальної стратегії економічного зростання та структурної реконструкції національної економіки. На думку Я.А.Жаліла, МБ повинен виконувати функції структуроутворюючого елемента сучасної ринкової економічної системи України, засобу подолання її структурної недосконалості та диспропорційності тощо.

Підприємництво в сучасних економічних умовах повинно стати системою вбудованих регуляторів, які будуть в змозі адекватно реагувати на сигнали ринку, формувати ефективні приватні економічні стратегії, і через які у влади з'являється можливість застосовувати традиційні регулятори економічної стабілізації.

Отже, малі підприємства є одним із дійових засобів вирішення першочергових соціально економічних проблем. Серед них можна навести: прискорення структурної перебудови економіки, забезпечення насиченості ринку товарами і послугами, створення конкурентного середовища, створення нових робочих місць шляхом самозайнятості, забезпечення ефективного використання місцевих сировинних ресурсів тощо. Однак, не зважаючи на всі позитивні зрушення, мале підприємництво наражається на велику кількість перешкод. Його розвиток відбувається нерівномірно, хаотично та суперечливо, йому не приділяють належної уваги державні органи: програми підтримки є декларативними, немає узгодженості у діях центральної та місцевої влади, слабка фінансова допомога тощо.

1.2. Особливості управління підприємствами малого бізнесу в умовах формування постіндустріальної економіки

Мале підприємництво має сильні сторони у розвиткові свого потенціалу:

- виникає на основі технічної ініціативи або нової ідеї його засновника; його успіх і зростання виробництва спирається на демократичні принципи управління;
- пристосування до потреб і можливостей ринку з урахуванням участі в ньому великих організацій;
- відносна технічна і фінансова доступність створення нових робочих місць. Продукція і послуги малого бізнесу, як правило, не є гіршої якості порівняно з великими фірмами, а їх вартість нижча. Малі підприємства сприяють зміні технологій і структури окремих галузей промисловості, прискорюючи процес перерозподілу капіталів із технологій, що старіють, у перспективні.

Також у малого підприємництва є і слабкі сторони, на які слід зважати, а саме:

- необхідність самофінансування довгострокових вкладень через труднощі отримання довгострокових кредитів, через об'єктивно більш значний ризик і високі відсотки сплати позик;
- підвищена чутливість до негативних фінансових змін (інфляція, зростання цін, податків, соціальних виплат);
- організаційні можливості залучення кваліфікованої робочої сили, зокрема фахівців, через ненормований день, нерегулярний дохід, високу відповідальність та ін.;
- повнота матеріальної відповідальності організаторів малого підприємництва.

На рівні регіонів однією з проблем є створення ефективної системи управління розвитком малих форм господарювання з урахуванням перспективних для регіону видів діяльності, зумовлених наявністю сировинної та енергетичної бази, станом промисловості й технології, територіальних переваг, наближеністю до ринків збуту, кліматичними умовами. У регіонах має бути створений гнучкий механізм використання загальнодержавних нормативних актів для ефективної реалізації регіональних інтересів у підприємницькій діяльності.

Удосконалення управління потенціалом підприємств малого бізнесу можна розглядати як сукупність компонентів, які включають ресурсне, інформаційне, правове управління.

Функціонування підприємств неможливе без управління ресурсами, під яким розуміють організацію наявності і раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів (основних і оборотних коштів), а також важливих складових – знання, час, фінанси. Ресурси малого підприємства класифікуються також на власний або позичений капітал і нематеріальні активи.

Сукупність ресурсів забезпечує підприємство конкретною наявністю, номенклатурою і асортименту (різноманітних), а також якісним конкретним видом ресурсів. Управління ресурсами малого підприємства передбачає своєчасну наявність всіх видів необхідних ресурсів необхідної кількості і якості, а також покращення використання цих ресурсів. Інформаційне управління дає змогу покращити процес прийняття рішень і підвищити ефективність його функціонування. Правове управління підприємства ґрунтується на законодавчих і нормативних актах з питань, пов'язаних зі створенням, функціонуванням і розвитком підприємства. До цих актів належать чинні закони, постанови уряду, державних і регіональних органів управління, а також державні стандарти.

Отже, для ефективного управління потенціалом малих підприємств у

регіонах та Україні необхідно створити механізм ефективної взаємодії між державою та підприємницьким сектором. Його відсутність засвідчується тим, що малі підприємства ще не відіграють вагової ролі в економіці України. Це виявляється й у тому, що вони не стали одним із важливих засобів усунення диспропорцій на окремих товарних ринках, створення нових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції, швидкого насичення ринку товарами й послугами. Саме малі підприємства – тенденційно-інноваційні, гнучкі й витратноєфективні – за підтримки держави й за стимулюючих умов, особливо на регіональному рівні, здатні вирішити названі проблеми.

Новий перерозподіл функцій управління за рівнями відповідальності був обумовлений змінами умов виробничої діяльності та необхідністю адекватного пристосування до них підприємств. Будь-яким підприємством, незалежно від виду діяльності чи форми власності, необхідно управляти. Коли мова йде про «управління підприємством», то мається на увазі ціленаправленість дій його керівництва на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають «менеджерами», а діяльність якою вони займаються — менеджментом. Сучасне розуміння поняття «менеджер» і «менеджмент» з'явилися після усвідомлення власниками підприємств, що вигідно не самим управляти власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства — отримання високого прибутку. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

Застосування терміну «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт

управління в умовах ринкових відносин. У сучасній теорії прийняття рішень, підприємство розглядається як відкрита, соціально-економічна, саморегульована система, яка прагне збільшити активність життєдіяльності при обмежених ресурсах.

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Ефективна діяльність з управління соціально-економічними системами здійснюється за умови персональної загальної відповідальності за досягнення чітко сформульованої мети, що можливо лише у випадку поділу праці в апараті управління та надання менеджерам усіх рівнів відповідних повноважень та прав для прийняття позитивних і негативних санкцій.

Складовою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або ззовні, вищою ланкою управління. Вони повинні бути зрозумілими, чітко сформульованими, такими, що можуть бути реально досягнутими та проконтрольованими. В іншому випадку йдеться лише про бажання чи наміри. Незважаючи на те, що сьогодні напрацьована велика кількість теоретичних положень з організації інформаційного забезпечення економічного обґрунтування, вони не забезпечують високої якості управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу, про що свідчать незадовільні фінансово- економічні результати їх діяльності.

Малі підприємства відрізняються від великих цілями і завданнями, які здатні вирішувати. Оскільки вони виступають відображенням підприємницької ініціативи, інтересу власника, який в собі відображає і керівника, і генератора ідей, і фінансового керуючого. Тому рішення, які пов'язані управлінням підприємством, ґрунтуються на авторитетній думці власника.

Виділяють три найбільш поширені форми участі суб'єктів власності в управлінні господарської діяльності малих підприємств:

- мале підприємство, що було створене на основі власності окремого громадянина з правом найму робочої сили;
- мале підприємство колективної форми власності;
- мале підприємство у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. [8]

Організація управлінського процесу на малих підприємствах повинна враховувати гнучкість і динамічність останнього, об'єднувати права і обов'язки власника з функціями управління. Мале підприємство, як і будь-який інший вид діяльності потребує високого рівня професіоналізму. Для підприємців, які хочуть займатися прибутковою діяльністю мають отримувати повну і вчасну інформацію, що стосується як попиту та пропозиції на продукцію їх виробництва. В основному це пов'язано з мінімізацією можливих ризиків на підприємстві. Керівник виконує більшість функцій на підприємстві, що спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, не винятком є і мале підприємство, проходить мінімум три фази:

- першу – фазу відкриття та початку діяльності;
- другу – фазу закріплення в ринковому і конкурентному середовищі;
- третю – фазу розширення та розвитку, стійкого отримання прибутку.

Основне завдання підприємця – максимально скоротити час перших двох фаз. Іншими словами, необхідно пройти ці фази на максимальних швидкостях з мінімумом бар'єрів [4, с. 20].

Для кожної з перелічених фаз властиві свої управлінські процеси, які для малих підприємств мають певні особливості. В основному вони впливають з недосконалої організаційної структури, відсутністю чіткого

поділу праці та малими масштабами виробництва. Проте початкову фазу існування малого підприємства можна вважати чи не найважливішою, оскільки вона визначає основні аспекти діяльності підприємства. Для кращого розуміння важливості ранньої стадії існування бізнесу, американські вчені розробили модель, яка включає п'ять етапів розвитку малого підприємництва.

На першій стадії (вихід на ринок) підприємство лише стартує. Головним завданням тут є зацікавити споживача своїми товарами чи послугами. Важливими питаннями є забезпечення випуску продукції, що відповідає вимогам споживача, а також пошук фондів для покриття початкових витрат. На цьому етапі багато підприємств банкрутує.

Другий етап названо «виживання». На цьому етапі головним є досягнення певного перелому в становленні і отриманні прибутку для розширення фондів. Підприємці намагаються створити достатню кількість фондів для фінансування росту фірми та забезпечення співвідношення активів та пасивів. На цьому етапі визначається подальша доля підприємства, яким може керувати менеджер, що не є його власником.

На третьому етапі компанія має гарний економічний стан, рівень надходжень стає вищим середнього. Компанія в змозі знаходитися на цьому етапі протягом тривалого періоду, якщо вона адаптується до змін навколишнього середовища та до виникаючих внутрішніх проблем. Власники діють разом та вирішують проблеми фінансів компанії для інвестування майбутніх проектів.

Основними проблемами четвертого етапу є такі: як швидко зрости та як фінансувати цей ріст. Важливими питаннями, що вимагають вирішення, є: чи бажає власник перекласти відповідальність за управління зростаючим підприємством на інших і чи буде грошовий потік достатнім для забезпечення нормального його функціонування. В той же час невдале керування та небажання керівників передати відповідальність може

призвести до небажаних змін у структурі управління. Якщо зусилля на цьому етапі не досягнуть успіху, компанія може опинитися на одному з попередніх етапів.

На завершальному п'ятому етапі компанія має об'єднати та контролювати фінансові надходження, які є результатами їх зростання. Щоправда, на цій стадії зростання може припинитися через недостатню кількість нововведень і зникнення мотивів розвитку. Залежно від того, як швидко будуть проведені зміни, компанія може повернутися до зростання або збанкрутувати. На цій стадії компанія має перейти до активного запровадження нововведень. Всю управлінську роботу на малих підприємствах можна звести до певних початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це допомагає керівнику ефективно координувати свої подальші дії з управління підприємством.

Потрібно також пам'ятати, що комплексний підхід дає можливість визначити функції підсистем управління підприємством і складних великих систем, в межах яких доводиться діяти підприємцю. Оскільки системи, з якими підприємець співпрацює, є складовими елементами інших, більших, підсистем (а саме господарських комплексів районів, міст, областей, галузей, що включають багато фірм і підприємств різної приналежності). Потрібно враховувати, що ці системи і підсистеми знаходяться в постійній динаміці, вони видозмінюються, удосконалюються, діють, реорганізуються (а можливо деградує чи зникають).

Отже, процес управління на малому підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні основних функцій менеджменту, з пристосування до його особливостей і потреб цього підприємства. Особливістю малого підприємства є простота форми управління і нечисленний управлінський штат. Як правило, тут немає розділення функції власності і управління,

оскільки тут відсутні ідеї делегування.

Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи, увага зосереджується на неформальному спілкування, інтенсивність якого висока і яка, по суті, стає і системою суворого контролю. Для малого підприємництва створення раціональної структури управління є складним завданням, оскільки управління повинно здійснюватися з урахуванням організаційних, економічних, психологічних і соціальних факторів.

Структура управління може змінюватися під впливом багатьох чинників, а саме: технічними, економічними, соціальними та іншими факторами.

1.3. Підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості його реалізації

Стабільне функціонування підприємства, як і будь-якої динамічної системи, можна забезпечити через процес управління. Створення організаційно-економічних умов, які б забезпечували ефективність операційної діяльності підприємств, можливе лише за добре налагодженого менеджменту через застосування основних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Занадто складними і різноманітними є сучасні завдання й об'єкти управління, надміру мінливе внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Головною є та обставина, що виробничою компанією, що розвивається як цілеспрямована система, неможливо ефективно управляти, якщо наявна лише жорстко спеціалізована структура і постійно повторювані види робіт з управління [32].

В епоху постіндустріального суспільства в розвинених країнах більшою мірою визначальними стають інформатизація бізнесу й сегментація світового ринку, насичення (і перенасичення) суспільства матеріальними благами. Відбувається перехід від економіки серійного й масового виробництва до економіки, орієнтованої на споживача.

Традиційна мета промислового підприємства — зробити якнайбільше продукції — нині замінюється більш складною: забезпечити задоволення бажань споживача за рахунок своєчасного виробництва й поставки необхідних товарів.

На думку деяких дослідників [13; 19; 29] атрибутом сучасної управлінської діяльності є наступні недоліки:

Слабка керованість організаційних структур управління; стагнація й втрата здатності до розвитку промислових організацій; низький рівень адаптивності й гнучкості структур управління й організацій у цілому стосовно впливів зовнішнього середовища; високий рівень бюрократизації в організаціях.

Більшість перерахованих проблем виникли не сьогодні, а сформувалися протягом багатьох років на базі підходів (Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля), які були покликані вирішувати проблеми управлінського характеру, притаманні специфіці розвитку економіки того часу. Догматичне використання положень даних підходів без їхньої адаптації до сучасних реалій дозволяє принципам і нормам, що вичерпали себе, залишатися в активі управлінської діяльності багатьох промислових підприємств.

В теорії управління [3; 14; 19], на даний момент існують чотири основні наукові підходи до управління підприємством:

системний підхід (організація розглядається як цілісна кібернетична система);

ситуаційний підхід (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів);

функціональний підхід (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації);

процесно-орієнтований підхід (на перший план виноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією).

В управлінні вітчизняними малими підприємствами домінує функціональний підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (бюро, відділами, цехами тощо), а взаємодія структурних елементів — через роботу посадових осіб (начальників відділів, виробництв, цехів і т. д.). Об'єднання співробітників, що виконують споріднені види робіт, у відділи має певні переваги [11]:

співробітники одержали можливість спеціалізуватися у вибраній ними професії й, таким чином,

здобути професійні навички найвищого рівня; внаслідок централізації різних функцій (наприклад, фінансування, роботи з персоналом, роботи з технічного обслуговування встаткування) витрати організації знизилися;

робота стала більш безпечною, тому що кожен знає своє робоче місце, а також ту роботу, яку він повинен виконувати; спростилася процедура формування організаційної структури підприємства.

В основі функціонально-орієнтованого підходу до управління підприємством лежить принцип розподілу й спеціалізації праці Адама Сміта [18], сформульований ще в XVIII столітті, що згодом був розвинений іншими вченими. Так, наприклад, Ф. Тейлор [20] запропонував розділити виробничий процес на спеціалізовані операції для підвищення ефективності праці робітників, А. Файоль [21] розглядав як об'єкт управління не стільки роботу робітників, скільки організацію в цілому, виділяючи при цьому специфічні функції управління, на основі яких повинна визначатися раціональна

структура організації. Розвинув та довів до досконалості принцип функціонального управління М. Вебер у своїй теорії раціональної бюрократії [14].

Аналіз літературних джерел [1; 4; 13; 19] дозволяє визначити певні недоліки, що властиві функціонально-орієнтованому підходу:

диференціація технологій виконання завдань на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти робіт, які орієнтовані на проміжний результат, що веде до відсутності відповідального за кінцевий результат і контролю над технологією в цілому;

при оптимізації діяльності підприємства керівництво орієнтується на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури;

функціональна ієрархія спотворює й сповільнює хід бізнес-процесу й призводить до невиправдано високих накладних витрат;

руйнівна конкуренція між функціональними підрозділами заохочується більшою мірою, ніж боротьба із зовнішніми конкурентами;

вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів призводить до виникнення проблем на міжфункціональних стиках;

відсутня зацікавленість персоналу в кінцевому результаті, оскільки плоди його діяльності відірвані від результатів роботи організації в цілому;

головним споживачем результатів діяльності працівника є його керівництво, а не кінцевий споживач;

надмірна прихильність до бюрократичних норм знижує ефективність обміну інформацією як усередині підприємства, так і з навколишнім середовищем;

дискретна автоматизація діяльності окремих підрозділів і невдалі спроби впровадження інформаційних систем обумовлює неефективність інформаційної підтримки.

Основною ідеєю функціонально-орієнтованого підходу до управління є розподіл праці й обмін матеріальними продуктами, що призводить до

формування механістичного погляду на природу промислових підприємств (на подібні з технічними системами) в індустріальному суспільстві, і як наслідок, одержують поширення функціонально спеціалізовані організаційні структури. Насправді ж діяльність в організаціях не рухається вгору та вниз по ієрархії, а пронизує її наскрізь у вигляді бізнес-процесів [13].

Об'єктивні передумови кризи функціональної спеціалізації пов'язані також з еволюцією принципів діяльності організації у сучасних умовах — перехід від моделі «раціональної бюрократії» до моделі «організаційної діяльності, що базується на знаннях та інформації». Практика показує, що ефективна діяльність у бізнесі (тобто діяльність, що дає максимальний прибуток) не може здійснюватися за умови використання функціонально-орієнтованого підходу, при якому управління реалізується за допомогою наказів, розпоряджень і дозволів [5]. Одним з рішень даної проблеми є перехід до процесно-орієнтованого управління.

Засновником процесно-орієнтованого підходу вважається французький учений і практик Анрі Файоль, який виділив шість основних функцій підприємства:

Технічна, комерційна, фінансова та управлінська діяльність, забезпечення безпеки, бухгалтерський облік [21]. Однак він розглядав їх як незалежні одна від іншої, а сучасний процесно-орієнтований підхід розглядає функції підприємства у взаємозв'язку [12].

Ідея структури підприємства, що орієнтована на процеси, яка з кінця 80-х років 20-го сторіччя викликала підвищену увагу завдяки таким ключовим концепціям, як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) або управління бізнес-процесами (Business Process Management), є далеко не новою. Ще на початку 30-х років Нордсайд Ф. відзначав необхідність переорієнтації структури підприємства на процеси: «Для розподілу завдань підприємства, у кожному разі, потрібно прагнути до

чіткого розподілу процесів. Це є саме тим розподілом, що буде відповідати цілям маніпуляції процесного об'єкта й особливо ритму завдань» [29, с. 77].

Згодом він розвив цю ідею. В 1972 році: «Виробництво є, насправді, тривалим процесом, безперервною послідовністю робіт. Справжня структура процесу виробництва нагадує потік. У процесі виробництва постійно створюються й розподіляються нові продукти й послуги на основі однакових завдань або завдань, що мало змінюються. І як, виходячи з таких комплексних уявлень, можна інакше розділити завдання виробництва, як не відповідно до природного технічно-обумовленого розподілу процесів?» [30, с. 9].

Функціональний підхід, у контексті дослідження управління ЕСП, розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і в кінцевому підсумку — створення функціональних видів менеджменту [22].

Перевагами такого підходу слід вважати можливість створення організаційно-економічних умов, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства, через безперервне виконання загальних функцій управління та об'єднувальної функції — керівництва. Однак, для забезпечення економічної стійкості підприємства, яке динамічно розвивається використання тільки загальних функцій управління є недостатнім, оскільки економічно стійким визначають таке підприємство, функціонування структурних елементів якого не лише передбачає здійснення даним підприємством визначених функцій, але й також дозволяє відновлювати його ресурсний потенціал, зберігати рівноважний стан, за допомогою змін та адаптації відповідно до нових умов господарювання, забезпечувати розвиток підприємства як на теперішньому етапі, так і у перспективі.

Враховуючи принцип поділу праці, виконання функцій по мірі ускладнення виробництва дробиться на все більшу кількість операцій. Таким

чином, структуру підприємства визначають його функції і від адекватності їх виявлення в чому залежать адекватність побудови підприємства і його характеристики.

Функціональний підхід дає можливість абстрагуватися від конкретного об'єкту і при управлінні керуватися інформацією про виконуваних ним функціях. Це дає можливість найбільш точно і правильно, з орієнтацією на кінцеві цілі, визначити властивості і ознаки аналізованого об'єкта, не спираючись на існуючі методи побудови об'єктів даного типу, а виходячи з результатів діяльності, які необхідно отримати.

Функціональний підхід орієнтує підсистеми підприємства (структурні підрозділи, окремих робітників) на виконання певних, закріплених за ними функцій і не дає можливості орієнтації на кінцевий результат усієї діяльності. Складнощі виникають на етапі управління логічними одиницями, які виконують функції, при суміщенні результатів їх діяльності, так як всі зусилля були спрямовані на виконання своїх функцій без урахування взаємодії з іншими підсистемами підприємства.

У сучасних умовах господарювання малі підприємства в основному змушені орієнтуватися на власні кошти, оскільки часто не можуть отримати доступ до кредитів без відповідної застави, гарантій юридичних осіб або іншого забезпечення. У світлі цього розробка грамотного інвестиційного плану може виявитися чи не єдиною можливістю залучення інвестицій з боку, здатних дати поштовх для фінансово-господарського розвитку підприємства.

Одним з інструментів інвестора при здійсненні ним капіталовкладень служить бізнес-план проекту, який покликаний дати можливість інвестору зробити комплексну оцінку інвестиційної пропозиції і, в першу чергу, показати, що пропонований товар (продукція чи послуга) є конкурентоспроможним, що для нього є довгостроковий платоспроможний попит, що можлива реалізація проекту в прийнятні терміни, а також що

інвестування проекту вигідно для інвестора. Грамотна ж розробка самого проекту може для малого підприємства виявитися серйозною проблемою в силу відсутності необхідних знань і коштів на оплату подібної роботи.

Ефективне використання довгострокових і короткострокових грошових ресурсів досягається за допомогою фінансового планування, яке є істотним елементом фінансового менеджменту.

Інвестиції у великих компаніях увазі вкладення коштів у значні пакети акцій підприємств, будівництво нових об'єктів тощо. У малому бізнесі будь-яке вкладення коштів в основні фонди, будь-то купівля одного комп'ютера або верстата, вже є інвестиціями, тому що це вкладення проводиться з метою отримання прибутку. Але навіть таке невелике вкладення коштів є значною подією для малого підприємства, тому повинен бути точно розрахований передбачуваний дохід і передбачувані витрати, пов'язані з цими інвестиціями.

Фінансовий план великої компанії являє собою об'ємний документ. Фінансовий план в малому бізнесі буде складатися з тих же розділів, але утримувати набагато менше деталей і допоміжних документів.

Найважливішою складовою фінансового менеджменту є оцінка фінансового стану підприємства, яка являє собою сукупність методів, що дозволяють оцінити стан справ підприємства в ході вивчення результатів його діяльності. Вивчення фінансового становища має дати керівництву підприємства картину його дійсного стану, а особам, зацікавленим у його фінансовому стані - відомості, необхідні для безстороннього судження, наприклад, про раціональність використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій і т.п.

Більшість керівників малих підприємств, визнаючи, що фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності, на практиці не проводять оцінку фінансового

положення фірми, обмежуючись показниками прибутку і, в кращому випадку, рентабельності виробництва / продукції.

Оцінка фінансового становища малої фірми, враховуючи невеликий обсяг бухгалтерської звітності, встановлений для малих підприємств, включатиме обмежений набір показників і ґрунтуватися на даних форми № 1 - «Бухгалтерський баланс» і форми № 2 - «Звіт про прибутки і збитки».

Таким чином, правильний вибір стилю і методів управління і грамотне застосування механізмів фінансового менеджменту дозволить малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку конкурентів

На більшості малих підприємств відсутній плановий відділ, функції планування виконує керівник, тому часто плани документально не відображаються. У результаті цього про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися. Це призводить до негативних наслідків:

по-перше, для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий внесок у їх досягнення;

по-друге, керівник не має змоги ефективно виконувати інші функції управління.

Особливістю планування на вітчизняних малих підприємствах є відсутність довгострокових планів [5]. Для підвищення результативності управління малого підприємства доцільно використовувати методи стратегічного управління з урахуванням особливостей сегментованих галузей. Методи стратегічного планування й управління діяльністю підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуті, маркетингу, фінансах, контролі. З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища методи стратегічного розвитку підприємства визначають на основі системного вивчення ринку, поведінки споживачів, їх вимог до якості продукції. Це потребує вдосконалення системи планування й управління

підприємствами, розвитку маркетингової діяльності і впровадження оперативного контролінгу.

Системам управління малих підприємств характерні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін, групова динаміка, самоконтроль і контроль з боку колег.

Оскільки малі підприємства гостро сприймають вплив зовнішнього середовища, найважливішим елементом управління є особлива стратегія протидії негативному впливу, що передбачає: коректування цілей, внесення виправлень у систему критеріїв ефективності функціонування, обґрунтування й вибір нововведень. Це сприятиме постійному вдосконаленню організаційної структури, підвищенню кваліфікації персоналу, зниженню ступеня централізації.

Слід визначити, що рівень менеджменту і кваліфікації кадрів - ключові фактори, що визначальними для успішного бізнесу незалежно від його масштабів. Для малого підприємства наявність кваліфікованого персоналу має особливе значення, оскільки саме інтенсивна та високоякісна робота, мобільність кадрів і підприємства в цілому є факторами конкурентних переваг малого бізнесу порівняно із середнім, а тим більше великим. Як свідчить аналіз, специфічним недоліком управління у малому бізнесі, що гальмує його розвиток, є невисокий рівень спеціалізації управлінських функцій.

У наступному розділі проведемо дослідження та оцінку ефективності функціонального підходу до управління на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕСТСЕРВІС»

2.1. Управлінська діагностика діяльності ТОВ «Нестсервіс»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нестсервіс», яке діє на підставі статуту та установчого договору, має ліцензію на здійснення підприємницької діяльності. ТОВ «Нестсервіс» є юридичною особою від дня державної реєстрації та діє на принципах господарського розрахунку і валютної самоокупності, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, вступати в зобов'язання, виступати у суді, господарському суді, третейському суді. Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в національній та іноземних валютах в установах банків, фірмову марку, товарний знак, знак обслуговування, які затверджуються Директором Товариства та реєструються в установленому актами чинного законодавства України порядку, круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням, а також інші реквізити.

До структури Товариства входять: зал ресторану; банкетний зал; кухня; бар; готель; спа-центр; конференц зала, гардероб, парковка.

Далі проаналізуємо ТОВ «Нестсервіс», а саме його торгіву марку ресторан «Рідна хата», який є рестораном вищої категорії на 150 місць. Ресторан розміщений у центрі міста Києва, спеціалізується на українській кухні, тому його зал ніколи не залишається порожнім. Адреса ресторану «Рідна хата»: Україна, м. Київ, вул. Жилянська / Петлюри, 126/23.

Метою діяльності ресторану «Рідна хата» є задоволення потреб населення у масовому харчуванні, торгівельних послугах, створення умов

для культурного відпочинку, а також одержання прибутку від діяльності підприємства.

Предметом діяльності Товариства є: виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних та кондитерських виробів; реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів; надання послуг при проведенні святкових заходів; організація виставок, конкурсів, ярмарок, аукціонів; організація азартних ігор: підготовка кваліфікованих кадрів; здійснення фінансово-кредитних операцій, у тому числі з цінними паперами; інвестиційна діяльність.

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по типізації підприємств ресторанного бізнесу і включає холодні та гарячі закуски; перші, другі, солодкі страви; кулінарні та кондитерські вироби, гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти; тютюнові вироби. Контингент споживачів - різноманітний.

Організаційна структура управління ресторану «Рідна хата» представлена на рис. 2.1.

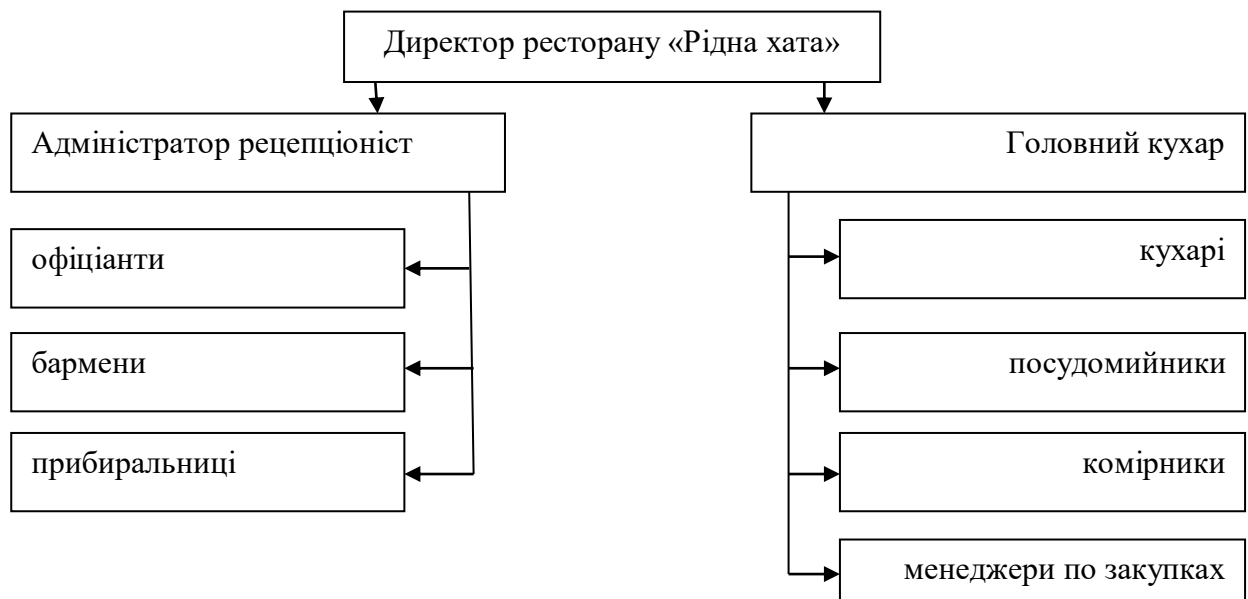


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Рідна хата»

Відповідно до поданої організаційної структури ресторану «Рідна хата» директор підприємства керує:

- процесами фінансової діяльності;
- оплатою та матеріальним стимулюванням праці;
- розробкою економічної стратегії підприємства;
- впровадженням прогресивних економічних ідей на виробництві.

Адміністратор ресторану «Рідна хата» відповідає за організацію виробничого процесу, якість обслуговування споживачів, постачання матеріально-технічних цінностей. Займається питаннями маркетингу і стратегії підприємства, вивченням ринку попиту на продукцію ресторанного господарства та задовольняє його.

Персонал підприємства становлять всі громадяни, які на основі контракту (трудового договору) беруть участь у діяльності підприємства. Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форму та систему оплати праці, та залучення співробітників до діяльності підприємства. Мінімальний розмір заробітної плати співробітників підприємства не може бути менше, встановленого законодавством. Співробітники підприємства підлягають медичному і соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених законодавством. Підприємство несе відповідальність за свою діяльність відповідно до законодавства.

Ресторан «Рідна хата» здійснює зовнішньоекономічну діяльність щодо поставки обладнання для ресторану та бару, деяких товарів таких, як пиво, коньяк, чай та ін. Уся техніка та кухонне обладнання, що використовується у ресторані імпортується з-за кордону.

ТОВ «Нестсервіс» працює з іноземним контрагентом німецькою компанією з виробництва технічного обладнання і техніки. Також з Німеччини надходять деякі сорти пива та шоколад. З Італії ресторан імпортує каву та різноманітні спеції. Також, оскільки м. Київ знаходиться центральній

Україні, Товариство тісно співпрацює з вітчизняними постачальниками, купуючи різноманітні деталі для роботи, більш якісні продукти харчування та ін. Загалом ресторан «Рідна хата» веде свою діяльність на внутрішньому ринку задовольняючи потреби людей, не ведучі при цьому експортної політики. Склад приміщень ресторану «Рідна хата» і їх планування забезпечують максимум зручностей для відвідувачів, мають зручний зв'язок із виробничими приміщеннями, створюють нормальні умови для роботи обслуговуючого персоналу. У залі ресторану «Рідна хата» створений оптимальний мікроклімат. Створенню комфортних умов для відвідувача сприяє використання установок для кондиціонування повітря, що забезпечують подачу очищеного повітря з заданою температурою, вологістю і швидкістю руху.

Розглянемо вплив факторів зовнішнього середовища прямої дії на ресторан «Рідна хата» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Вплив факторів зовнішнього середовища прямої дії
на ресторан «Рідна хата»**

Групи Факторів	Фактори	Форма прояву фактору	Вплив на діяльність ресторану	Можлива реакція ресторану
1	2	3	4	5
Законодавчі та нормативні акти України	податкове законодавство	Значний податковий тиск	Необхідність підвищення цін на основні та додаткові послуги	Підвищення продуктивності праці, зниження собі вартості, розширення асортименту послуг
	зміна форми власності	Зміна форми власності	Необхідність самостійного вибору та прийняття управлінських рішень	Пошук нових напрямків діяльності, маркетинг
	Лібералізація зовнішньоекономічної діяльності	Збільшення прибутку іноземних туристів Можливість виходу на зовнішньоекономічний ринок	Збільшення попиту з боку іноземців Необхідність аналізу впливу міжнародних подій	Підвищення якості та розширення асортименту наданих послуг. Отримання міжнар. серт на послуги
	Про підприємство	Поява нових підприємств	Зростання конкуренції з боку інших підприємств галузі	Зниження цін, розширення асортименту та якості послуг

Продовження таблиці 2.1.

Групи Факторів	Фактори	Форма прояву фактору	Вплив на діяльність ресторану	Можлива реакція ресторану
1	2	3	4	5
Місце знаходження	Політика місцевих органів влади у галузі громадського харчування	Стимулювання та підтримка розвитку. Стимування розвитку через введення місцевих зборів та податків	розвиток галузі та можливість отримання фінансових коштів. Збільшення податкових відрахувань погіршення інвестиційного капіталу	Зниження цін проведення реконструкції та модернізації. Підвищення собівартості основної послуги, зниження додаткових послуг
	Наявність туристичного потенціалу	Наявність культурно історичних пам'яток, рекреаційних зон	Підвищення попиту на основні і додаткові послуги	Розширення асортименту додаткових послуг, зниження ціни на основну послугу
Конкуренти	внутрішній ринок	Поява інших підприємств громадського харчування	Зростання конкуренції	Зниження цін, підвищення кількості і якості надаваних послуг
	Зовнішній ринок	Сталий широко розвинутий ринок громадського харчування	Зростання конкуренції. Неможливість використання цінових і нецінових методів конкурентної боротьби	Зниження цін, Підвищення кількості і якості надаваних послуг. Створення великих комплексів для зниження собівартості послуг
Споживачі	Внутрішні	Різке падіння попиту	Зниження рівня завантаженості	Скорочення надаваних послуг
	Іноземні	Різке падіння попиту	Зниження рівня завантаженості	Зниження цін розширення асортименту додаткових послуг

На дослідженому сегменті ринку вдалося виявити, що ресторан «Рідна хата» не являється лідером, але можна сказати що в цілому на ринку рестораніного господарства є заклади, які привабливіші для одного сегменту споживачів і ціною, і якістю, і послугами, але ресторан «Вікторія» займає свою ринкову нішу, можливо проміжну, так як ще немає чіткої стратегії для подальшого розвитку закладу. Тому ресторані «Рідна хата» важливо визначитися на кого рівнятися і що вибрати за ціль. Можемо визначити кредо - завжди рухайся вперед і пізнавай все нове.

Як показали результати аналізу даних загальна чисельність персоналу «Рідна хата» за 2016-2018 рр. становила відповідно по роках 17, 18 та 20 осіб.

Відповідно по категоріям зайнятих спостерігається співвідношення кількості виробничого персоналу на одного управлінського працівника близько 0,55. Це свідчить про значну чисельну перевагу кількості управлінського персоналу в підприємстві над виробничим і є порушенням норми керованості, оптимальне значення якої вважається в межах від 5 до 7 осіб. Аналіз загальної структури персоналу підприємства показав, що кількість управлінців щорічно з 2016 до 2018 року збільшувалася на 1 особу, і становила 11, 12 і 13 осіб відповідно по роках. В той же час кількість виробничого персоналу в 2016 і 2017 рр. залишалася незмінною і становила 6 осіб. Тільки в 2018 р. чисельність виробничників зросла до 7 осіб. Зважаючи на те, що управлінський персонал становить біля 65% від загальної чисельності, така структура персоналу «Рідна хата» є не виправданою на даному етапі життєвого циклу підприємства, оскільки у процесі виробництва переважають процеси з високим ступенем механізації та частково автоматизації, що потребують організації значної кількості робочих місць. Це підтверджується результатами господарської діяльності, про що йтиметься в наступному підрозділі дипломної роботи.

Можна зробити висновок, що плинність персоналу в ресторані «Рідна хата» протягом 2016-2018 є суттєвою. Враховуючи, що підприємство відноситься до категорії малих підприємств, чисельність персоналу є в межах 20 осіб, то 5 працівників, які звільнилися в 2017 р. становили 25% від загальної чисельності персоналу. Проте є і позитивні аспекти в показниках руху персоналу – в 2018р. прийнято на 3 особи більше ніж звільнилося – а це свідчить про перспективу розвитку підприємства. Позитивним є також відсутність скорочення штату за три роки дослідження. Проте негативним є факт звільнення 1 працівника за порушення дисципліни, а тому для попередження повторення такої ситуації необхідно рекомендувати більш ретельно проводити відбір персоналу на підприємстві.

Виходячи з даних коефіцієнт поновлення персоналу з 20% у 2016 р. зріс більше ніж в 2 рази і становив у 2018 р. 42,11%. Коефіцієнт вибуття персоналу має найбільше значення також у 2018 р., що зумовлено найбільшою кількістю звільнених за весь період дослідження. Коефіцієнт плинності кадрів протягом 2016-2018 років збільшився на 11,6% у 2018 р. порівняно з 2016р.

Коефіцієнт абсентеїзму суттєво зменшився: з 41,79% до 8,33%, що показує значне зменшення часу, пропущеного співробітниками протягом року в порівнянні із загальним балансом робочого часу підприємства за рік і є позитивним у показниках діяльності об'єкта дослідження. Таким чином, отримані значення показників плинності персоналу показують наявність проблем в управлінні підприємством взагалі, та персоналом зокрема.

Отже, аналіз персоналу ресторану «Рідна хата» показав, що взагалі на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Разом з тим, негативним є значна плинність персоналу. Відносна частка управлінських працівників є надмірною, що свідчить про нераціональність структури підприємства, високий рівень витрат на утримання управлінського персоналу. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати керівнику звернути увагу на причини високої плинності, систему мотивації і розвитку персоналу, та розробити і реалізувати заходи щодо виправлення ситуації.

2.3. Дослідження та оцінка особливостей функціонування та управління ТОВ «Нестсервіс»

Враховуючи, що система менеджменту малого підприємства є сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту [40, с. 213], проведемо дослідження організації управління, оцінюючи стан вказаних елементів у ресторані «Рідна хата». Частково функції менеджменту, суб'єкт, об'єкт та механізм управління проаналізовано в п. 2.1. Тому продовжимо дослідження, оцінивши як реалізуються функції, структура та методи управління у ресторані «Рідна хата».

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу «Рідна хата» є орієнтація на споживача за такими головними критеріями як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції, необхідність проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача і розробки стратегії щодо задоволення їх потреб.

Операційна система ресторану «Рідна хата» повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити:

- керування підготовкою виробництва;
- техніко-економічне постачання;
- оперативне керування виробництвом;
- керування кадрами;
- керування фінансами тощо.

Серед особливостей операційної системи ресторану «Рідна хата» слід виокремити такі:

1. У виробництві спочатку розробляється товар, потім розробляється процес виробництва товару, а потім створюється товар. У ресторанній сфері

створюється процес розробки типу послуг, а конкретна послуга в межах певного типу і процес реалізації послуги «розробляються» і здійснюються майже одночасно, оскільки це одне й те саме.

2. Процес обслуговування не може бути юридично захищений патентом або авторським правом.

3. Зміст пакета послуг залежить від кваліфікації персоналу і його підготовки. Так, офіціанти, адміністратори, менеджери ресторанних залів, тощо мають мати відповідну підготовку.

4. Пропозиція послуг може бути радикально змінена за 1 день.

Після визначення сутності операційного менеджменту, а також особливостей операційної системи ресторану «Рідна хата» можна виділити групу операцій, які потребують диференціації в процесі управління:

1. Фронт-офіс: маркетингові дослідження, бронювання, CRM, система платежів та адміністрування податків, система обліку.

2. Бек-офіс: приготування їжі, постачання, управління устаткуванням, інвентаризація, управління сміттям.

3. Управління персоналом: планування, найм, оплата праці, підвищення кваліфікації, аналіз ефективності.

Управління елементами операційної системи ресторану зводяться до взаємодії у форматі вхід-вихід, тобто система формує запит, надає необхідні ресурси і отримує бажаний результат.

Як і в операційній системі для персонального комп'ютера, ресторан «Рідна хата» потребує логічного набору інформаційних систем, які дозволяють їй ефективно працювати. Відомі приклади включають OpenTable для резервування, NCR Aloha POS для перевірки управління та кухонного сповіщення та Shiftboard для управління розкладом персоналу.

Ресторан «Рідна хата» наполегливо працює над вдосконаленням своїх технологічних можливостей, щоб збільшити рівень задоволення клієнтів, сприяти придбанню та збереженню обладнання, а також оптимізувати

прибуток. Щоб працювати безперебійно, ресторан «Рідна хата» потребує налагодженої взаємодії всіх процесів діяльності. Більш того, ресторанны системи мають справлятися і адаптуватися до постійно змінюваного середовища.

З багатьох вимог до управління рестораном «Рідна хата» треба зосереджуватись на специфічних для ресторанів технологіях та продуктах, що орієнтовані на проектування роботи організації. Подібно тому, що не всі ресторани однакові, не всі технології або їх структури ціноутворення на продукти однакові, і не можуть бути панацеєю у всіх ресторанах.

Оскільки успіх ресторану «Рідна хата» значною мірою будується на людях та гостинності, то ідеальну технологію важко реалізувати. Маленькі ресторани виявляються кращими середовищами для технологій. Більш того, деякі ресторанны технологічні продукти призначені тільки для великих або мережових ресторанів.

Великі POS-термінали не можуть бути замінені планшетами. Планшети є скрізь, але вони не зовсім готові замінити кожен POS-систему, принтер або термінал там. Навіть застарілі оператори POS, такі як Micros, пропонують версії свого програмного забезпечення, оптимізовані за допомогою планшетів. Найбільша користь від цього полягає в тому, що він суттєво знижує попередні витрати.

Найбільш оптимально при веденні ресторанного бізнесу процес виробництва послуг, і зокрема конкретно процес обслуговування клієнта ресторану в залі представляти у вигляді послідовності етапів виконання роботи. В ресторанні «Рідна хата» така послідовність оформляється у вигляді блок-схеми (табл. 2.18).

Така блок-схема називається сервісним планом. У сервісному плані немає вказівок щодо його виконання, зокрема, як уникнути помилок. Тому додатково треба «прописувати» та використовувати спеціальні процедури, що попереджають помилки. При цьому у ресторанному бізнесі треба

пам'ятати, що основні помилки, яких потрібно уникати, стосуються трьох аспектів:

якість роботи (послуги);

ввічливість персоналу;

рівень сприятливості середовища або несприятливості середовища.

Таблиця 2.18

Характеристика ресторану як складної операційної системи

Основні входи	Ресурси	Первинна функція трансформації	Типовий бажаний результат
Голодні споживачі	Їжа, шеф, офіціанти, навколишнє середовище	Добре приготовлена, добре сервірована, приємне середовище	Задоволені споживачі

Перед кожним ресторатором стоїть завдання зробити так, щоб люди регулярно відвідували його заклад. Для цього варто виділити наступні параметри - концепція, цільова аудиторія, кухня, сервіс, ціни, місце розташування, дизайн, атмосфера і універсальне торгова пропозиція, яке часто називають «фішкою». Це необхідний і достатній мінімум. Інші параметри також варто аналізувати, але вони не є пріоритетними.

Особливості операційної діяльності ресторану «Рідна хата» визначають персонал як ключовий елемент системи операційного менеджменту. Виключні вимоги до якості продукції та до безпеки продуктів харчування приводять до необхідності стандартизації роботи персоналу, тобто детального опису того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів. З метою об'єктивного та безперервного вимірювання бажано використовувати метод

виключного спостереження. Він використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу.

Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування. Критеріями успішності методу є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю персоналу профілю дійсних споживачів ресторану. Результати контролю ресторану «Рідна хата» можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників, завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників, оперативного виявлення недоліків в обслуговуванні для їхнього подальшого усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу.

У ресторані «Рідна хата» як альтернативу плануванню використовують «підприємницьке чуття». Рішення, які ґрунтуються на інтуїції, можуть цілком відповідати господарським інтересам підприємства, але ймовірність ухвалення правильного рішення за допомогою нерациональних процедур набагато нижча, ніж за раціонально обґрунтованої, планомірної дії. Тому імпровізацію й інтуїцію варто розглядати як доповнення до планування, але не як повноцінну альтернативу.

У підприємстві відсутній плановий відділ, функції планування виконує керівник, тому часто плани документально не відображаються. У результаті цього про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися. Це призводить до негативних наслідків:

по-перше, для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий внесок у їх досягнення;

по-друге, керівник не має змоги ефективно виконувати інші функції управління. Ще однією особливістю планування у ресторані «Рідна хата» є відсутність довгострокових планів.

Інші аспекти реалізації функції «планування» у ресторані «Рідна хата» частково було проаналізовано в попередньому підрозділі дипломної роботи.

Тому продовжимо вивчення особливостей організації управління ресторан «Рідна хата», дослідивши як виконується функція «організація». Першим аспектом її є побудова організаційної структури.

Однією з характеристик раціональної організації управління є структура управління підприємством. У ресторані «Рідна хата» – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудованих у вигляді, що дозволяє досягти цілей підприємства. Вона забезпечує взаємодію виконавців та керівника.

Основні вимоги до структури системи управління в ресторан «Рідна хата» дотримані: чіткість і непротиворіччя цілей та мінімальна кількість ланок управління, що пояснюється малою чисельністю ланок в структурі. Проте не існує розмежування лінійного та функціонального керівництва, а притаманною такій структурі є гнучкість і динамічність, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника (директора) з функціями управління. Така ситуація зумовлена бажанням власника мінімізувати рівень ризику. Тому директор в ресторані «Рідна хата» найчастіше самотійно виконує більшість функцій. Це має як позитивні, так і негативні сторони. Позитивним аспектом лінійної організації управління в ресторані «Рідна хата» є:

- забезпечення єдності керівництва;
- чіткі, прості і погоджені взаємини і взаємозв'язки;
- отримання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань і розпоряджень;
- звітність виконавця перед одним керівником;
- повна відповідальність кожного за результати роботи;
- оперативність прийняття рішень директором;
- дисципліна і відповідальність кожного за виконання завдань;
- стимулює розвиток компетентності керівника.

Недоліками лінійної організації управління в ресторані «Рідна хата» є наступне:

директор повинен мати різноманітні знання і високу кваліфікацію;
відсутність висококваліфікованих фахівців для виконання окремих функцій управління (планування, облік, контроль);
слабка пристосовність до подальшого зростання організації.

Отже на сьогодні така організаційна структура є обґрунтованою реаліями діяльності ресторану «Рідна хата», і є задовільною для досягнення встановлених цілей. Проте можна відзначити, що при її формуванні були не враховані принципи побудови оптимальних оргструктур:

чітке визначення функцій, прав і обов'язків кожного конкретного виконавця;

максимальне скорочення часу проходження інформації від керівника до конкретного виконавця;

своєчасна реакція на зміну попиту на продукцію чи послуги організації;
пристосовність системи управління і всієї організації до зовнішнього середовища.

Варто акцентувати увагу керівника на тому, що успішно працюючі організації повинні постійно оцінювати ступінь відповідності своїх організаційних структур внутрішнім і зовнішнім умовам. За умов, що ресторан «Рідна хата» буде прагнути до розвитку, така структура стане невідповідною, і керівник повинен організувати розробку і впровадження нової організаційної структури, яка буде максимально відповідати новим цілям.

Під час комплексного обстеження ресторану «Рідна хата» встановлено, що управління підприємством здійснюється на основі самоуправління власника (директор) і участі трудового колективу у вирішенні деяких питань.

На досліджуваному підприємстві структурні підрозділи відсутні, а відповідні учасники (виконавці) підпорядковані безпосередньо керівнику підприємства.

Як показало вивчення теоретичних напрацювань науковців і практиків управління – вищим органом управління на малому підприємстві повинні бути загальні збори трудового колективу [55, с.131]. Проте, у ресторані «Рідна хата» всі питання щодо діяльності підприємства вирішує директор.

Аналіз реалізації другого аспекту функції менеджменту «організація» - розподіл обов'язків та делегування повноважень показав, що характерна для підприємств малого бізнесу лінійна структура ресторану «Рідна хата» пояснює мінімізацію, а інколи і відмову від делегування повноважень (або їхньої частини). Це спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи ресторану «Рідна хата» в цілому. Оскільки директору необхідно займатися не тільки поточною роботою, але й бачити перспективу діяльності, доцільно витратити час на навчання працівника, здатного виконувати певні управлінські функції, що дозволить підвищити ефективність управління підприємством.

Директор ресторану «Рідна хата» діє на основі принципів єдиновладдя, без довіреності представляє мале підприємство в центральних і місцевих органах влади і управління, установах, суді, арбітражі, на підприємствах та в інших організаціях, розпоряджається майном, видає накази в межах своєї компетенції; приймає і звільняє працівників, укладає договори, видає довіреності, організує забезпечення виконання прийнятих ним рішень.

Як зазначалося, управління – це складний і динамічний процес, що направляється і здійснюється людьми для досягнення поставленої мети. Системі управління ресторану «Рідна хата» як і більшості малих підприємств в Україні, характерне неформалізоване (або навіть тимчасове) закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага вертикальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін, групова динаміка, самоконтроль і контроль з боку колег.

В структурі управлінського персоналу ресторані «Рідна хата» лише один керівник і три особи відносяться до категорії спеціалісти. Кількісно така

структура повністю задовольняє потреби підприємства. Але, враховуючи відсутність формалізованих правил в ресторані «Рідна хата», можна зробити висновок про незадовільний стан реалізації організаційного аспекту управління підприємством. Встановлено, що в ресторані «Рідна хата» жодна з посад не має розробленої посадової інструкції. Функції всіх працівників підприємства визначає його директор. Це призводить часто до нерозуміння виконавцями основних задач та функцій, що негативно позначається на їх реалізації.

Можна сказати, що у ресторані «Рідна хата» не в повному обсязі використовуються організаційно-стабілізуючі методи управління, які відіграють основну роль в організації управління підприємством. З їх допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функцій, повноважень і форми відповідальності об'єкта управління. Так, у ресторані «Рідна хата» відсутня система документів, що дозволяє чітко формалізувати процедури управління та систему відносин в ході управління підприємством. В підприємстві не має розробленого і затвердженого статуту, колективного договору між керівником і трудовим колективом, організаційної структури, штатного розкладу, посадових інструкцій.

Свої особливості у ресторані «Рідна хата» має мотивація, оскільки, здебільшого на підприємстві працюють люди молоді, творчі й ініціативні. А згідно дослідження Д. Мак-Клеланда та висновків по ним Ю. Бусека, такі люди гостріше всього відчують три потреби – влади, успіху, причетності.

Мотивація ж обмежена тільки матеріальною компенсацією за виконання основних обов'язків, та інколи преміювання (отримання бонусів) за певні досягнення в роботі, що негативно відображається на показниках стабільності та плинності персоналу.

Зв'язуючим елементом процесу управління у ресторані «Рідна хата» є комунікації. Специфікою комунікацій у підприємстві є переважання усного

вербального спілкування, при цьому процес передачі інформації через спрощену ієрархію стосунків проходить більш швидко, ніж у великих організаціях. Також використовуються сучасні засоби зв'язку, організаційна техніка (ПЕОМ, електронна пошта, глобальна мережа Internet) тощо.

В ході дослідження реального стану організації управління рестораном «Рідна хата» було виявлено наступні недоліки: відсутні будь-які атрибути формальної організації: процес управління відбувається інтуїтивно, на власний розсуд керівника, організаційна структура неформалізована, її інформаційно-документальне забезпечення знаходиться на низькому рівні. Документів, які закріплюють права, обов'язки та розподіл функцій працівників (посадові інструкції, положення, трудовий договір) у ресторані «Рідна хата» немає. Звичайно такий стан справ обумовлений розмірами підприємства і чисельністю персоналу. Проте дослідження теоретичних аспектів організації управління підприємством показало, що ігнорування принципів, методів та існуючих підходів до управління унеможливлюють прогнозування стратегічних позицій підприємства, його належний розвиток, а як наслідок і ефективну діяльність.

Таким чином, структура системи операційної менеджменту ресторану «Рідна хата» знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головним, визначальним елементом операційного менеджменту ресторану «Рідна хата», на наш погляд, є якість роботи і відповідальність персоналу, стабільність і безперервний розвиток компетентності персоналу, залучення працівників, командна робота, а також створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату стимулюючого хорошу роботу і творчість.

Саме безперервний розвиток компетентності персоналу ресторану «Рідна хата» є найважливішим в сучасній ринковій економіці. Чим швидше персонал зможе перенавчитися на нові стандарти, навчитися працювати на сучасному обладнанні і знаходити різні підходи у вирішенні питань, що

виникають в процесі виробництва і реалізації товарів і послуг, тим вище буде ефективність їх роботи, а також роботи всієї організації. Для цього необхідно проводити набір персоналу, відповідно до чітко поставленими вимогами організації, а також ввести систему мотивації для збільшення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕСТСЕРВІС»

3.1. Підвищення ефективності реалізації функції управління «планування» в діяльності ТОВ «Нестсервіс»

В основі стратегії розвитку будь-якого підприємства мають бути закладені науково-обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі, прогнозуванні управлінської діяльності та стратегічному плануванні як основних специфічних функцій менеджменту.

Провівши аналіз основних елементів системи управління ТОВ «Нестсервіс» та особливостей застосування специфічних функцій, на нашу думку, на підприємстві не достатньо уваги приділяється саме системі стратегічного планування. Нами виявлено ряд недоліків, основними з яких є:

- несформована чітка стратегічна політика підприємства;
- недостатньо ефективно використовуються основні види стратегій;
- відсутній стратегічний план дій як поточної діяльності підприємства, так і на перспективу.

Дані фактори не тільки негативно впливають на загальні показники господарсько-фінансової діяльності ресторану, але й гальмують вихід підприємства на беззбитковий рівень. Тому виходячи із цього, на нашу думку, доцільним є вдосконалення та впровадження сучасних методів стратегічного планування з урахуванням можливостей і загроз досліджуваного підприємства.

При розробці стратегічного плану ресторану «Рідна хата» пропонуємо враховувати наступні фактори:

Сегментація ринків. Стратегічне планування повинно бути проведено таким чином, щоб сегменти на різних ринках характеризувалися в цілому однаковою реакцією на рекламу та просування товару.

Вибір оптимального сегменту повинен базуватися виходячи з забезпечення найбільш повного лідерства (достатня ємність, сприятливі перспективи, мінімальна або нульова конкуренція).

Спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен максимально відповідати споживчим властивостям та ємності ринку, адекватно відображати імідж та репутацію ресторану «Рідна хата», а також масштаб потреби у товарі.

При виборі маркетингових заходів впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-тє місце за значимістю інших факторів.

Таким чином, при вдосконаленні системи стратегічного планування пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» застосувати один із сучасних видів стратегій – стратегію диверсифікації. Перевагами даної стратегії є:

- використання можливостей розширення підприємства шляхом експансії на перспективні ринки;

- забезпечення стійкості підприємства за рахунок зниження залежності його успіху від коливань на окремих ринках;

- використання можливостей великомасштабного виробництва та синергетичного ефекту, за рахунок виробничої кооперації всередині підприємства з практичним застосуванням накопиченого досвіду або напрямків, які будуть сприяти усуненню недоліків.

Як свідчить практика, однією із основних помилок впровадження стратегії диверсифікації на сучасних підприємствах є те, що даний вид

стратегії формується керівництвом «всліпу» без глибокого аналізу тенденцій розвитку ринку, вивчення конкурентів та потреб споживачів. Як результат, прийняті управлінські рішення ґрунтуються тільки на оптимістичному сценарії розвитку подій. Проте слід відзначити, що в умовах розвитку ринкової економіки існує безліч неконтрольованих підприємством факторів впливу зовнішнього середовища на суб'єкт і об'єкт управління. Виходячи із цього ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» впровадити в оперативну діяльність план маркетингової стратегії, в основі якого покладений ситуаційний аналіз, що базується на визначенні цільових ринків, встановлені маркетингових цілей та чіткій організації маркетингової політики в ресторані «Рідна хата». Запропонований план представлений на рис. 3.1.

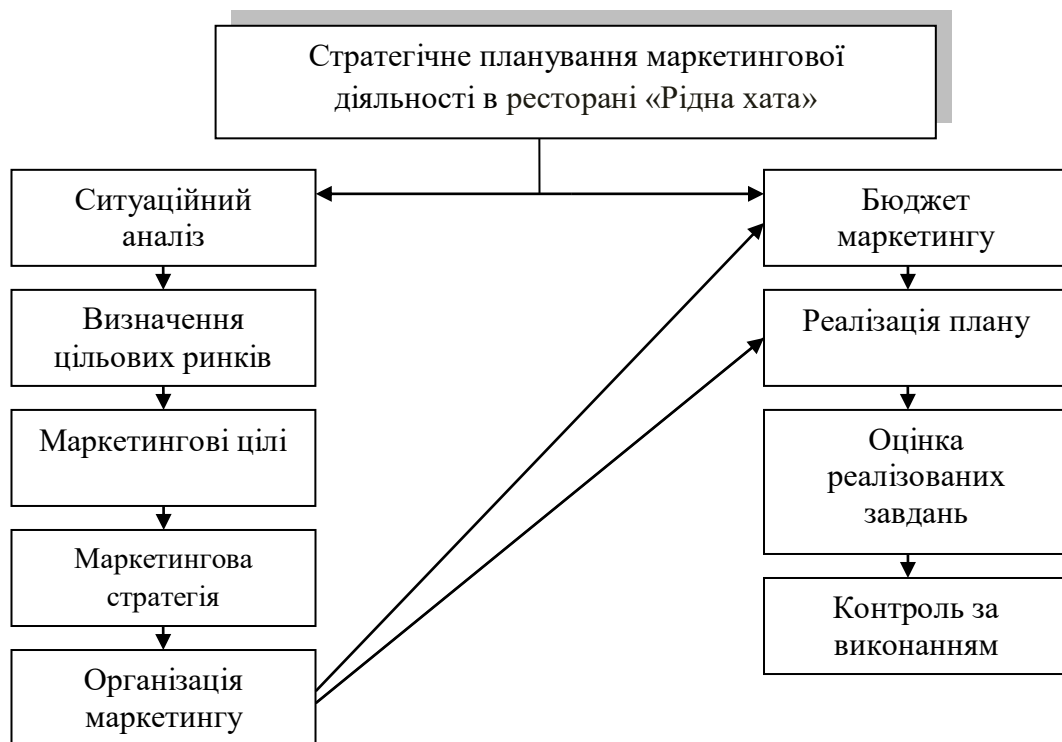


Рис. 3.1. Запропонований план маркетингової стратегії в ресторані «Рідна хата»

Запропонований стратегічний план дає можливість визначити основний напрямок діяльності підприємства та сформувати структуру маркетингових досліджень на основі встановлення потреб споживачів,

планування продукції, її просування і збуту, а також застосовувати ефективну цінову політику підприємства. Крім того, стратегія маркетингу забезпечує кожному структурному підрозділу підприємства встановлення чітких цілей, які взаємопов'язані із основними завданнями ресторану «Рідна хата» та змушує керівництво підприємства реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони, можливості і загрози з точки зору споживачів та конкурентів в умовах ринкового середовища.

В сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та спеціалізації виробництва, необхідною умовою конкурентного функціонування ресторану «Рідна хата» є наявність розробленої та діючої системи збору та обробки інформації щодо конкурентів, їх діяльності та розвитку, вивчення світового ринку тощо. Дії по забезпеченню такої діяльності науковці трактують як моніторинг конкурентного середовища.

Проведений аналіз виявив недосконалість застосування даної системи в ресторані «Рідна хата». Тому, на нашу думку, доцільно запровадити систему моніторингу конкурентного середовища в основі якої покладені теоретичні засади процесу послідовності виконання процедур, що утворюють певний цикл постійно діючого вивчення та аналізу ринкового середовища (рис. 3.2).

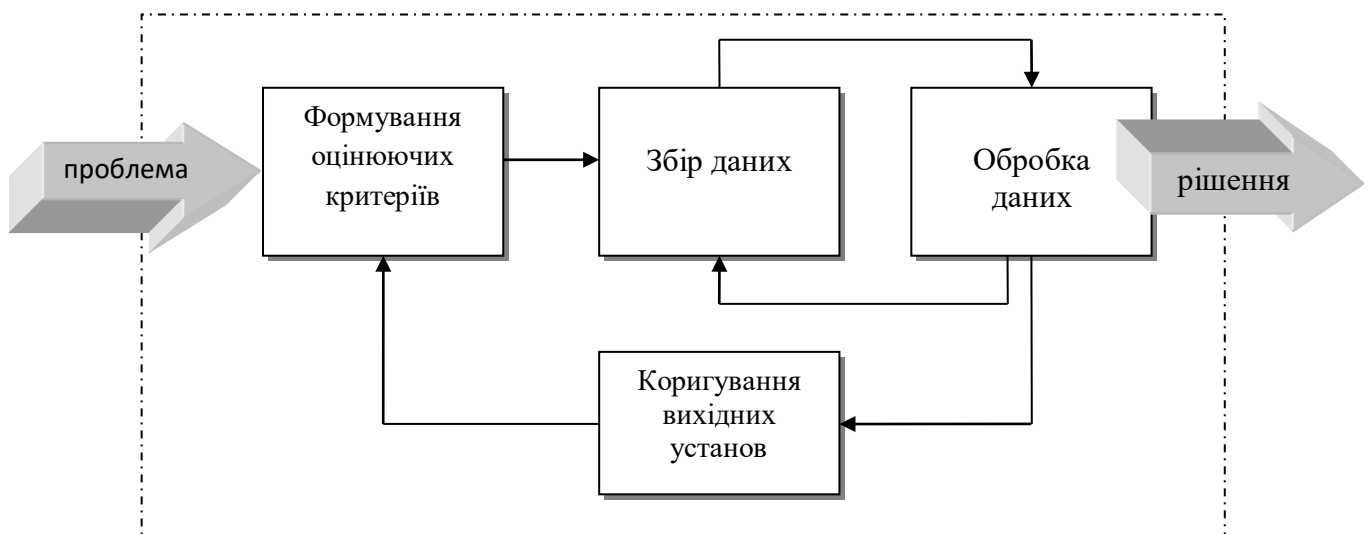


Рис. 3.2. Запропонована схема процесу моніторингу конкурентного середовища в ресторані «Рідна хата»

Основним завданням запропонованого процесу моніторингу конкурентного середовища ресторану «Рідна хата» є своєчасне виявлення й прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійкий конкурентний стан підприємства з метою розробки й реалізації заходів по використанню нових можливостей або попередженню ризиків, що повинні сприяти забезпеченню конкурентоспроможності ресторану «Рідна хата».

Визначення особливостей конкурентного середовища та виявлення причин відхилень, пропонуємо здійснювати за допомогою методу діагностики, що є засобом всебічного дослідження конкурентних відносин ресторану «Рідна хата». За умови дотримання принципової характеристики моніторингових досліджень, систематичного збору й аналізу даних, важливе значення має дослідження основних конкурентних позицій ресторану «Рідна хата» в ринковому середовищі.

Необхідно зазначити, що аналіз конкурентного середовища на основі обробки інформаційної бази є повним та системним, але потребує багато фінансових затрат та часу на виконання. Тому із практичної точки зору ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» зосередити увагу на розробці системи моніторингу діяльності безпосередніх конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Концептуальна модель даної системи, що відображає основні принципи представлена на рис. 3.3.

Система моніторингу діяльності конкурентів повинна бути взаємопов'язана із загальною системою інформаційного забезпечення й прийняття управлінських рішень ресторану «Рідна хата».

Основними елементами системи моніторингу, які необхідно впровадити ресторану «Рідна хата» є:

Підсистема збору інформації, яка безпосередньо взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім середовищем, технологією та методами збору

інформації.

Розрахунково-аналітична підсистема по підтримці прийняття управлінських рішень, що складається з комплексу імітаційних та цільових моделей, конкурентних процесів, які відображають основні конкурентні процеси галузі і є основою прогнозування динаміки ринкових показників.

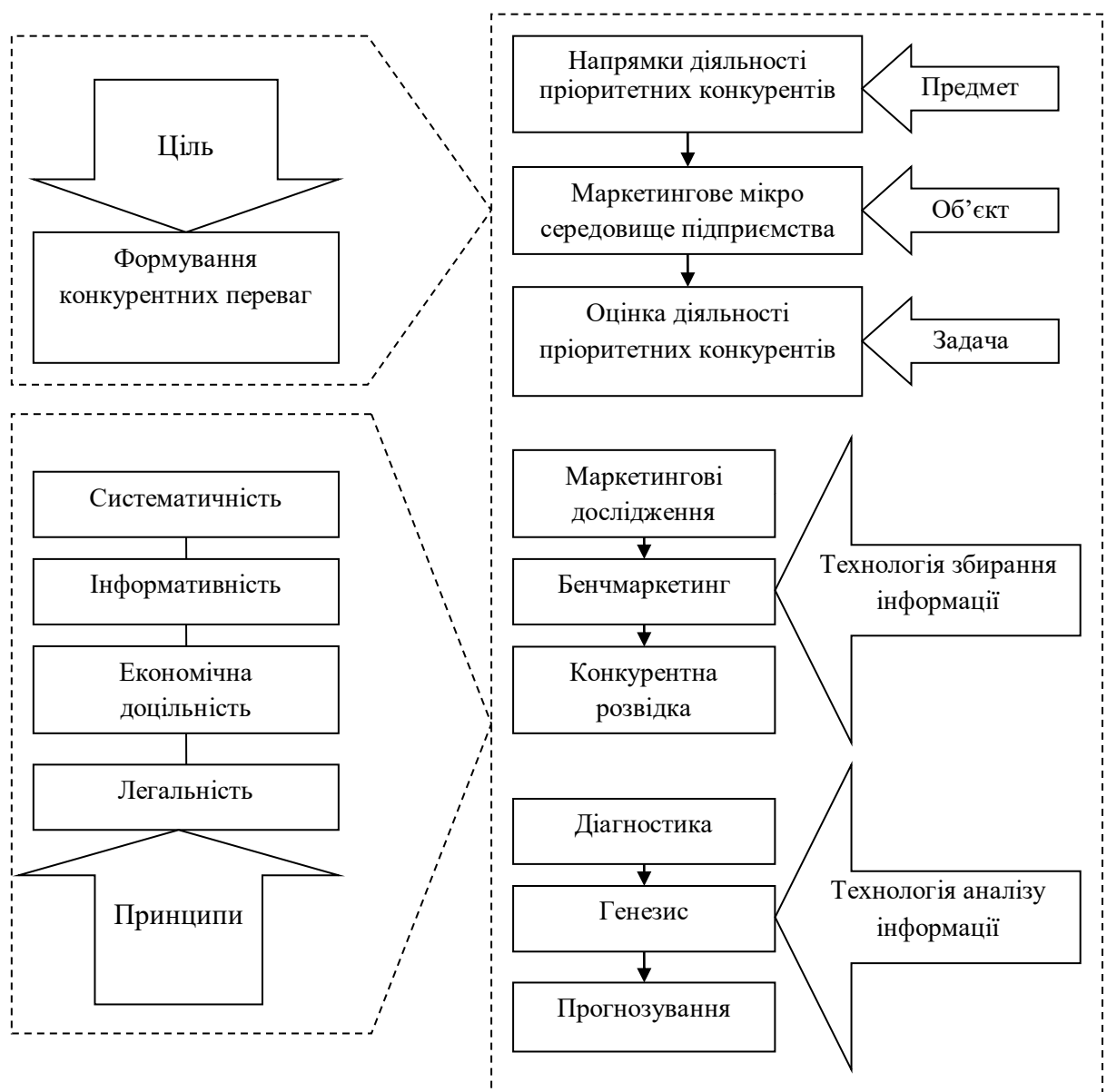


Рис. 3.3. Запропонована концептуальна модель моніторингу діяльності конкурентів ресторану «Рідна хата»

База даних, призначена для нагромадження й зберігання інформації про досліджувані характеристики конкурентного середовища.

Таким чином, базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки ресторану «Рідна хата» на внутрішньому та зовнішньому ринку, що охоплює визначення переваг над конкурентами і є основним стратегічним орієнтиром підприємства. Від правильного її вибору залежать не тільки стратегічні маркетингові дії, але й переваги в усіх сферах конкурентної боротьби, отримання максимальних прибутків, що позитивно впливає на діяльність ресторану «Рідна хата» та виконання довгострокових цілей в області конкурентної боротьби.

До основного недоліку процесу розробки стратегії конкуренції ресторану «Рідна хата» можна віднести його слабку персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію підприємствам-конкурентам і не враховує особливості управління підприємством, зокрема, основні підходи до ведення бізнесу, досвід, здібності та інші персональні якісні характеристики, що визначають можливі реакції на зміну ринку.

Оскільки основним видом діяльності ресторану «Рідна хата» є виробництво та реалізація товарів та послуг, орієнтація на споживача потребує не тільки чітко сформульованих цілей та наполегливості, але й активної участі всього персоналу в досягненні поставлених цілей.

Виходячи із цього ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» надавати працівникам можливості самостійно розробляти стратегічні цілі і завдання орієнтовані на споживача, а саме:

створювати умови, які не сприяють зверненню споживача до інших постачальників товару;

повністю задовольняти потреби споживача та підтримувати маркетинг партнерських відносин.

Крім того, ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» враховувати спрямованість кожного споживача в залежності від його можливостей і потреб (рис. 3.4.).

Таким чином, звертаючи свою увагу на потреби споживача ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» впровадити стратегічну програму стимулювання клієнтів (дисконтні знижки, акційні та бонусні програми тощо), що в свою чергу може збільшити кількість потенційних споживачів та доходи підприємства. Але цей процес потребує як додаткових інвестицій, так і певного впливу стратегічного менеджменту.

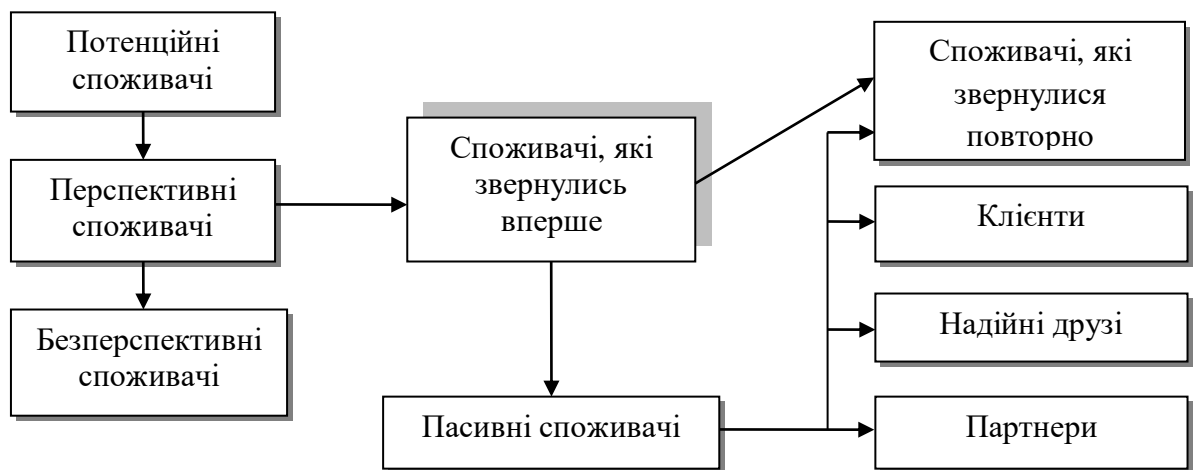


Рис. 3.4. Стратегічна програма визначення спрямованості споживача ресторану «Рідна хата»

На нашу думку, одним з найбільш ефективних методів просування і максимального наближення до споживача своєї продукції, як показує досвід світових та вітчизняних підприємств, є збут товарів та послуг ресторану «Рідна хата» за допомогою дилерської мережі. Дилери несуть витрати на рекламу, транспорт тощо, а також, що дуже важливо, використовують свій позитивний імідж на ринку, особисті надбання та зв'язки для швидкої і якісної реалізації продукту.

Виходячи із цього пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» розробити план «Партнерські відносини» основою якого є підписання договорів та угод з дилерськими компаніями. Це дасть можливість не тільки швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів, вести більш гнучку цінову політику відносно дрібнооптових покупців тощо, а також оптимізувати стимулювання учасників дилерської мережі і, відповідно, пошук нових ринків збуту.

Отже, стратегічне планування ресторану «Рідна хата» слід розглядати не тільки як специфічну функцію управління підприємством, а також як об'єкт конкуренції, що дозволяє впроваджувати ефективні види та методи стратегій в ринковому середовищі та підвищити конкурентоспроможність підприємства, яка є основним джерелом прибутковості ресторану «Рідна хата». Відповідно, реалізація даної стратегії повинна бути спрямована на розробку системи критеріїв й оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технології управління ресторану «Рідна хата».

3.2. Формування ефективної системи контролю в діяльності ТОВ «Нестсервіс»

З метою успішного функціонування ресторану «Рідна хата», підвищення рівня рентабельності, збереження та збагачення його активів необхідний налагоджений механізм управління, найважливішим елементом якого є система контролю підприємства в умовах конкурентного середовища.

Система контролю має бути економічно вигідною, тобто затрати на її функціонування мають бути меншими за витрати підприємства через її відсутність. Якщо система внутрішньогосподарського контролю буде

функціонувати ефективно, це дасть змогу скоротити витрати на проведення внутрішнього аудиту.

Система внутрішнього контролю визначає всі внутрішні правила та процедури контролю, запроваджені керівництвом підприємства для досягнення поставленої мети — забезпечення (в межах можливого) стабільного і ефективного функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціональне використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точність і повнота бухгалтерських записів, своєчасна підготовка надійної фінансової інформації.

При формуванні ефективної системи внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата» керівництво підприємства повинно забезпечити:

надійну інформацію, яка необхідна для успішного керівництва діяльністю суб'єкта господарювання;

збереження активів і документів — уникнення фактів крадіжок, псування та нецільового використання майна, знищення і розголошення інформації (в тому числі тієї, що міститься в облікових регістрах, комп'ютерних базах даних);

ефективність господарської діяльності — виключення шляхом контрольних процедур дублювання, невиробничих витрат, нерационального використання всіх видів ресурсів; оптимізація податкових платежів, зміцнення розрахункової дисципліни;

відповідність визначеним обліковим принципам — обов'язкове виконання працівниками встановлених на підприємстві інструкцій і правил, а також вимог нормативних документів;

надійну систему бухгалтерського обліку.

Система внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата» повинна включати три основні елементи: середовище контролю, систему бухгалтерського обліку та незалежні процедури перевірки (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Напрямки підвищення ефективності процесу управління ресторану «Рідна хата» за рахунок впровадження системи контролю

Середовище контролю, де відбуваються операції — це заходи і записи, які характеризують загальне ставлення керівництва підприємства до діючої системи внутрішнього контролю, значення діючої системи внутрішнього контролю для підприємства.

До факторів середовища контролю ресторану «Рідна хата» пропонуємо віднести наступні елементи:

- діяльність керівництва клієнта;

- політика та методи управління;

- організаційна структура підприємства і методи розподілу функцій управління і відповідальності;

- управлінські методи контролю, в тому числі кадрова політика і практика, а також порядок розподілу обов'язків.

До специфічних заходів контролю на Ресторан «Рідна хата» рекомендуємо включити:

- періодичне зіставлення, аналіз і перевірку рахунків;

- перевірку арифметичної точності записів;

- контроль за умовами функціонування та використання комп'ютерних інформаційних систем, ефективний контроль за періодичними змінами комп'ютерних програм, доступом до бази інформаційних даних;

- введення і перевірку контрольних рахунків і перевірочних облікових регістрів по рахунках;

- порядок проходження та затвердження документів (графік документообігу);

- відповідність прийнятих внутрішніх правил вимогам законодавчих актів та зовнішнім джерелам інформації;

- порівняння загальної суми наявних грошових коштів, вартості цінних паперів і товарно-матеріальних ресурсів із записами в облікових регістрах;

- порівняння і аналіз фінансових результатів діяльності підприємства з показниками фінансового плану (прогнозу).

З метою покращення системи якості контролю ресторану «Рідна хата» ми пропонуємо впровадити ряд процедур контролю, а саме:

процедури контролю за повнотою даних, що призначені для впевненості в тому, що всі дані по всіх господарських операціях внесені до облікових реєстрів (комп'ютерних файлів) і прийняті на обробку;

процедури контролю за точністю даних необхідні для впевненості в тому, що дані по кожній господарській операції відображені в обліку своєчасно і в повному обсязі та правильно рознесені по рахунках;

процедури контролю за дозволом (санкціонуванням) операцій спрямовані на забезпечення законності здійснення операцій;

процедури контролю за збереженням активів і записів — процедури, що базуються на обмеженні доступу до активів підприємства осіб, котрі не мають на те повноважень, запобіганні крадіжкам, псуванню та нестачі активів. Вони включають: створення та налагодження надійної контрольно-пропускної системи на підприємстві, встановлення засобів охорони, сигналізації, сейфів, обладнання складських приміщень тощо, а також періодичне проведення внутрішніх ревізій та інвентаризацій.

Через певні обмеження наявні системи обліку і внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата» не можуть дати керівництву докази того, що поставлені перед внутрішнім контролем завдання виконані. Необхідно враховувати дані обмеження, а саме:

вимоги керівництва, які виходять із того, що витрати на внутрішній контроль не можуть перевищувати корисного ефекту від його функціонування;

більшість процедур внутрішнього контролю спрямовані на звичайні, а не на неординарні операції, можливість припущення помилки будь-якою службовою особою з причин необачності, неуважності, неправильного судження і неправильного розуміння законодавства, норм і правил;

можливість уникнути проведення заходів внутрішнього контролю шляхом змови членів керівництва або співробітників з персоналом підприємства і третіми особами;

можливість нехтування принципів внутрішнього контролю особами, відповідальними за забезпечення внутрішнього контролю;

з причини несвоєчасного врахування змін певних обставин існує можливість проведення неадекватних процедур внутрішнього контролю.

Важливого значення для ресторану «Рідна хата» має оцінка аудитором системи внутрішнього контролю, яку ми пропонуємо керівництву підприємства визначати на основі певних елементів представлених на рис. 3.6.

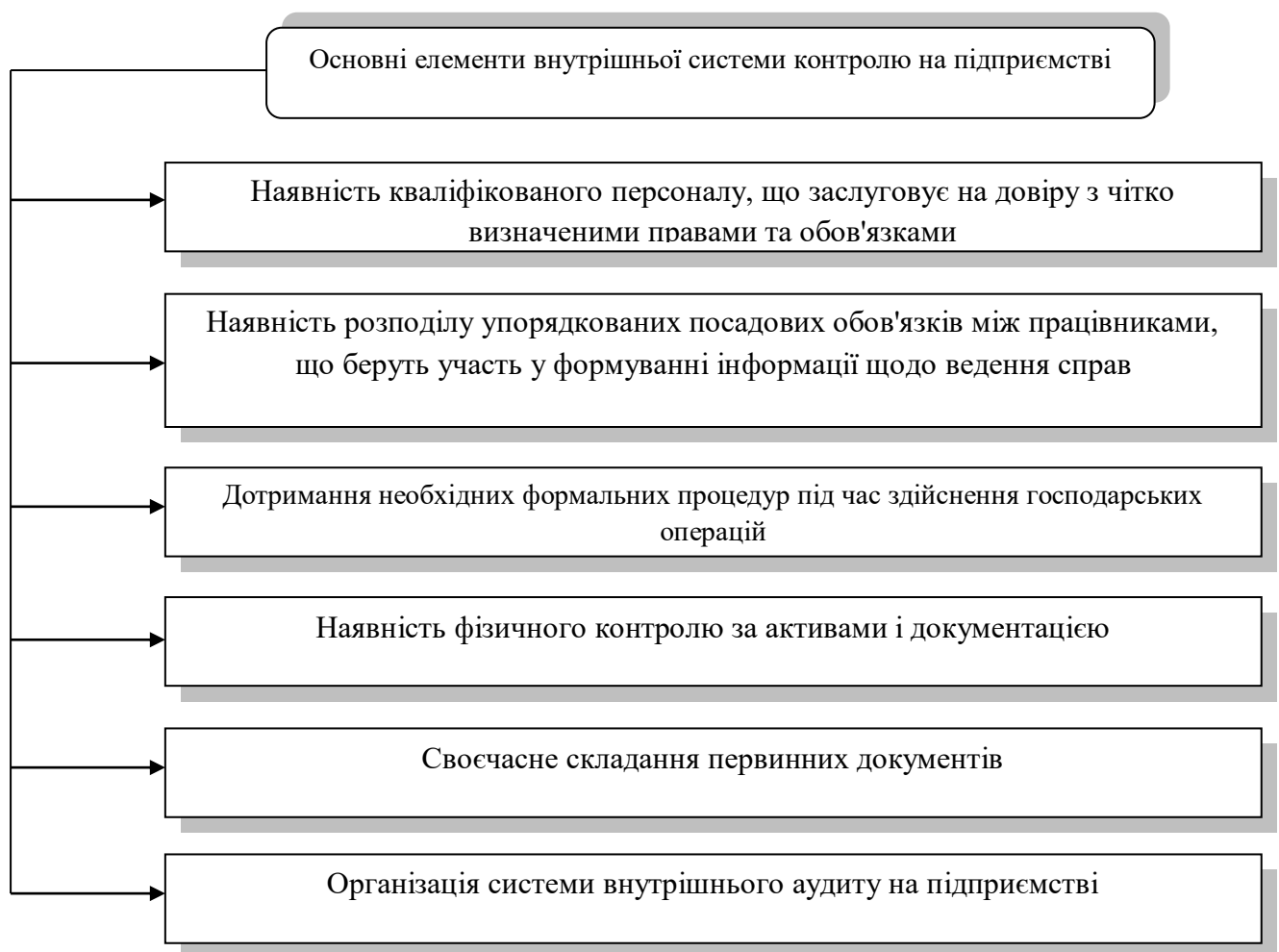


Рис. 3.6. Основні елементи системи внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата»

Вважаємо, що наявність кваліфікованого персоналу ресторану «Рідна хата», що заслуговує на довіру, з чітко визначеними правами та обов'язками є найважливішим в системі контролю. Працівники підприємства мають бути компетентними та чесними, а права та обов'язки кожного працівника повинні бути чітко визначені в посадових інструкціях.

Наявність розподілу посадових обов'язків між працівниками, які беруть участь у накопиченні інформації, допоможе керівництву ресторану «Рідна хата» уникнути зловживань і крадіжок, а також виявляти випадкові помилки. Вірогідність виявлення помилок знижується у разі, якщо один і той самий працівник здійснює господарську операцію та відображає її в регістрах бухгалтерського обліку.

Дотримання необхідних формальних процедур при здійсненні господарських операцій працівниками підприємства має бути неупередженим. Цей елемент внутрішнього контролю безпосередньо пов'язаний із чітким визначенням прав та обов'язків кожного працівника і забезпечує охорону майна підприємства та проведення його інвентаризації.

При впровадженні ефективної системи внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата» та необхідності оцінки впливу одержаних результатів на діяльність підприємства пропонуємо проводити її поетапно (рис. 3.7.).

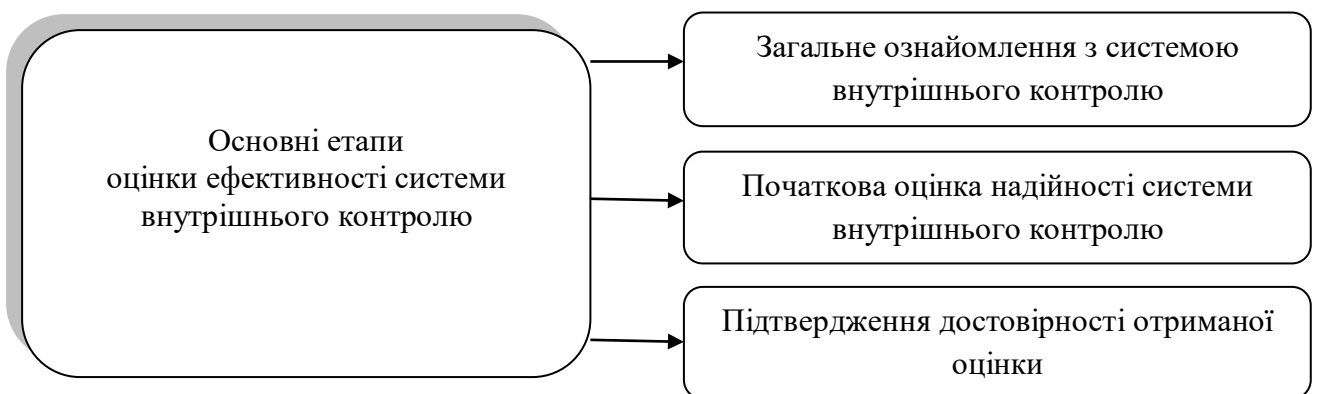


Рис. 3.7. Запропоновані основні етапи оцінки системи внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата»

На етапі загального ознайомлення з системою внутрішнього контролю аудитор отримує загальне уявлення про специфіку і масштаби діяльності підприємства, систему бухгалтерського обліку, структуру служби внутрішнього аудиту та її місце в системі управління, оцінює рівень професійності служби внутрішнього аудиту та перелік основних завдань, що вирішуються такою службою.

Початкова оцінка надійності системи внутрішнього контролю здійснюється аудитором на основі власного досвіду застосування методик та прийомів. При цьому слід враховувати, що для перевірки надійності засобів контролю потрібно вивчити облікову та господарську документацію за весь звітний період, більшу увагу приділити періодам, в яких мали місце певні особливості та відмінності.

У результаті таких досліджень надійність системи внутрішнього контролю може бути оцінена як: висока; середня; низька. Підтвердження достовірності оцінки системи внутрішнього контролю здійснюється в процесі перевірки. Довіряючи певною мірою системі внутрішнього контролю на підприємстві, аудитор в ході перевірки повинен проводити процедури підтвердження її надійності, застосовуючи різні методи та прийоми при проведенні тестів на відповідність системи внутрішнього контролю та процедур перевірки на суттєвість. Якщо аудитор зробить висновок, що процедури перевірки з метою отримання уявлення про систему бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю свідчать про доцільність і ефективність внутрішньої політики підприємства, і вони відповідають окремим твердженням фінансової звітності, він може використати ці докази для оцінки ризику внутрішнього контролю і визначити його рівень як незначний.

Усі етапи оцінки системи внутрішнього контролю аудитор фіксує в робочих документах:

отримані відомості про систему обліку і внутрішнього контролю;

оцінку ризику невідповідності внутрішнього контролю.

Якщо ризик невідповідності внутрішнього контролю оцінюється аудитором як незначний, він додатково пояснює в документах обґрунтування своїх висновків.

Таким чином, з нашої точки зору, оцінка ефективності системи внутрішнього контролю ресторану «Рідна хата» полягає в оцінці аудитором сильних і слабких сторін контролю економічного суб'єкта, що перевіряється.

Система внутрішнього контролю вважається ефективною, якщо вона: своєчасно попереджує про виникнення недостовірної інформації; виявляє недостовірність у межах обмеженого часу з моменту, коли така інформація виникла.

Ефективність контролю та регулювання ресторану «Рідна хата» повинна забезпечуватися порівнянням планових та фактичних величин, які використовуються для вимірювання та оцінки ступеня досягнення цілей; встановленням припустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та розробка пропозицій для зменшення відхилень.

Серед існуючих методів забезпечення виробництва продукції чи послуг важливого значення набуває внутрішньовиробничий технічний контроль якості ресторану «Рідна хата». Необхідно звернути увагу на головне завдання технічного контролю - постійно забезпечувати необхідний рівень якості, зафіксований в нормативних документах, шляхом безпосередньої перевірки кожного виробу і цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують його. Успішне розв'язання цього завдання може бути здійснене за правильного вибору об'єктів і методів контролю якості. Об'єктами контролю мають бути усі компоненти виробничої системи та її взаємозв'язаних елементів, тобто ресурси, сам виробничий процес, продукція чи послуги.

Необхідність контролю ресурсів (матеріалів, енергії, знарядь праці, інформації, персоналу) повинна бути обумовлена тим, що їх якість у значній

мірі визначає конкурентоспроможність готового продукту праці. Використання у виробничому процесі частини ресурсів неналежної якості може призвести до непродуктивних витрат доброякісних ресурсів. Саме вхідний контроль ресурсів має попереджувати і не допускати витрат непродуктивного характеру.

Об'єктами контролю системи якості ресторану «Рідна хата» чи його окремих виробничих блоків (цехів, дільниць) мають бути:

- якість початкових основних і допоміжних матеріалів, заготовок напівфабрикатів, комплектуючих виробів, окремих деталей і вузлів;

- справність устаткування, пристроїв, робочого інструменту і контрольно-вимірювальних приладів, за допомогою котрих виготовляється продукція та визначається рівень її якості;

- технічна документація, за якою здійснюється технологічний процес;

- відповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам, що забезпечують якісне виконання певної роботи.

Якість продукції визначальною мірою формується упродовж виробничого процесу. Це викликає необхідність ретельного контролю перебігу технології її виготовлення. Об'єктами контролю ресторану «Рідна хата» повинно слугувати: дотримання виробничо-трудої дисципліни, технологічних режимів обробки та складання виробів. При цьому контрольні операції здійснюються стосовно не лише якості, але й кількості, оскільки порушення технологічної, виробничої і трудової дисципліни може спричинювати псування сировини, матеріалів, окремих деталей і навіть готових виробів, тобто як невиконання завдань виробничої програми підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають від кожного підприємства запровадження і дотримання належного (дійового) комплексного механізму управління якістю продукції. Визначальними елементами функціонального підходу до управління підприємством є безперервний вплив на процес

постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції, що повинно забезпечити: стандартизацію і сертифікацію виробів; внутрішню систему якості; державний нагляд за додержанням стандартів, норми, правила і відповідальність; внутрішньовиробничий технічний контроль якості. Тому з метою ефективного виконання зазначених завдань ми рекомендуємо керівництву ресторану «Рідна хата» впровадити заходи, направлені на підвищення системи контролю якості на підприємстві (рис. 3.8.).



Рис. 3.7. Заходи направлені на підвищення системи контролю якості ресторану «Рідна хата»

Таким чином, контроль ресторану «Рідна хата» є складною частиною, яка об'єднує у собі застосування специфічних функцій управління серед яких особливе місце займають встановлення цілей, планування, облік, аналіз, управління інформаційними потоками, розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень тощо. Контроль забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому періодах, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством.

Його впровадження дасть змогу керівництву ресторану «Рідна хата» сформувати ефективний механізм управління діяльністю підприємства, що орієнтується на отримання прибутку та досягнення поставлених цілей в умовах конкурентного середовища використовуючи функціональний підхід до управління підприємством.

3.3. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Нестсервіс»

Стимулювання праці в умовах ринкової економіки характеризується сукупністю форм зовнішнього впливу на трудову діяльність, яке може бути ефективним тільки при умові матеріальної та моральної заінтересованості працівників у кінцевих результатах господарювання. Це повинно досягатися шляхом удосконалення мотиваційного механізму високопродуктивної праці працівників. Саме встановлення та забезпечення високих соціальних стандартів життя працівників є найважливішим пріоритетом та напрямом розвитку ресторану «Рідна хата».

У системі мотивацій ресторану «Рідна хата» вирішальна роль належить матеріальному (економічному) стимулюванню, яке здійснюється в таких

формах як грошові виплати (прямі і непрямі), передача матеріальних благ і надання певних пільг, які є винятковими і застосовується епізодично.

Матеріальне стимулювання потребує коштів, які формуються з різних джерел. Для підприємства таким загальним джерелом є дохід від його операційної (основної), інвестиційної та фінансової діяльності. Але дохід ресторану «Рідна хата» як сума всіх надходжень від зазначених видів діяльності поділяється на дві частини - відшкодування витрат на операційну та іншу діяльність, які формують собівартість продукції чи послуг у широкому її розумінні (повні витрати) та прибуток, що є різницею між доходом і витратами. Отже, виникає питання, за рахунок якої із зазначених частин і якою мірою слід здійснювати стимулювання. Дану проблему ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» вирішувати з урахуванням теоретичних засад формування вартості та практичних вимог до побудови механізму стимулювання в конкретних умовах.

Аналіз показав, що на досліджуваному підприємстві політика стимулювання працівників не достатньо використовується, що знижує заінтересованість працівників в кінцевих результатах господарювання. Незважаючи на те, що рівень заробітної плати та соціальних виплат з кожним роком ресторану «Рідна хата» зростає, однак вони не повністю забезпечують потреби працівників. Вирішити проблему, яка пов'язана із використанням власних фінансових ресурсів підприємства для підвищення мотиваційного механізму, практично неможливо через їх відсутність.

Тому для забезпечення застосування ефективної мотиваційної політики ресторану «Рідна хата» ми пропонуємо впровадити заходи, спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень (рис. 3.9.).

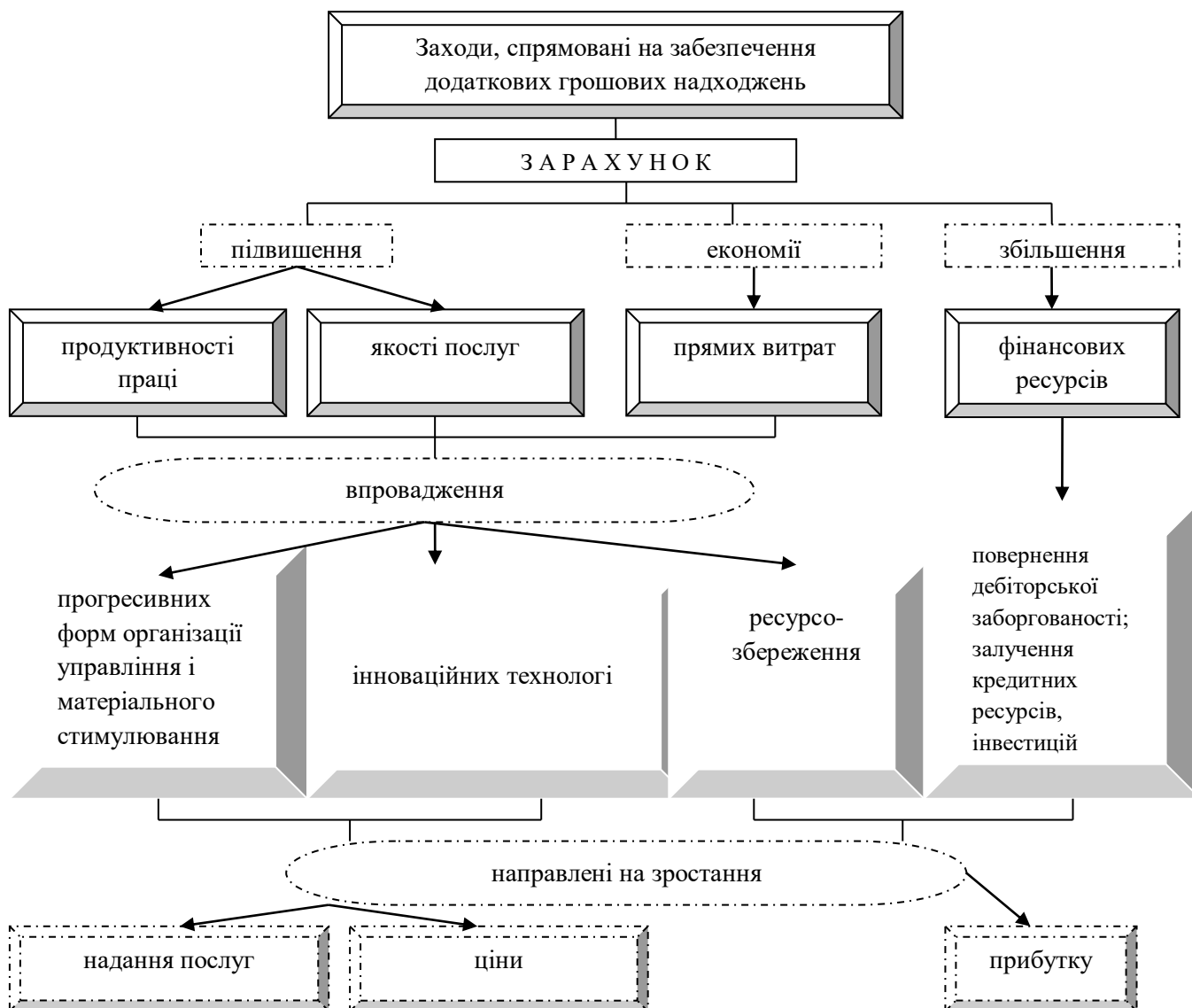


Рис. 3.8. Рекомендовані заходи спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень ресторану «Рідна хата»

Впровадження запропонованих заходів дасть можливість використовуючи внутрішні резерви підприємства, додатково отримати грошові кошти для своєчасного підвищення реальних доходів працівників на ресторану «Рідна хата», що є матеріальною основою розширення фондів нагромадження й споживання колективу й суспільства в цілому. Ці економічні категорії знаходяться у діалектичній єдності, у якій виявляється мета розширеного відтворення – більш повне задоволення зростаючих потреб

суспільства шляхом збільшення продукції (послуг) на основі підвищення продуктивності праці, оскільки рівень заробітної плати визначається її продуктивністю.

В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність (плідність), тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг).

Для досягнення поставлених цілей основними задачами керівництва ресторану «Рідна хата» в сфері мотивації праці повинні бути:

формування в кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

навчання персоналу і керівного складу етиці ділового спілкування;

формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації;

справедлива оцінка результатів праці в залежності від якості виконаної роботи.

Оплата праці, як відомо, виконує дві основні функції: відтворювальну і стимулюючу, тобто вона повинна забезпечити відтворення здатності до праці та якість життя на відповідному рівні й водночас спонукати працівника до оптимальних дій у межах своєї компетенції. Ці функції тісно взаємопов'язані і реалізуються одночасно. Проте природно, з позиції роботодавця (підприємства) стимулююча функція сприймається як основна, оскільки вона безпосередньо сприяє досягненню його мети.

Стимулююча роль заробітної плати обумовлена ступенем залежності її величини від результатів праці в конкретних умовах діяльності. Вимога такої

залежності є принциповою. На практиці вона не завжди може бути реалізована в повному обсязі. Для того, щоб система мотивації праці на ресторану «Рідна хата» була ефективною, необхідно виконання двох основних вимог: проведення періодичної оцінки робіт та справедлива оцінка роботи, тобто працівники повинні відчувати, що їхня робота оцінюється так само справедливо, як і робота їхніх колег. Ця вимога особливо важлива при колективній роботі. Члени групи повинні відчувати, що результат групової роботи складається з індивідуальних внесків кожного працівника в досягненні кінцевих результатів діяльності. Індивідуальні систем стимулювання відображають елемент змагання в роботі персоналу. Проте цей позитивний факт може мати і негативні наслідки, а саме погіршення стосунків у колективі, замкнутість, заздрість тощо.

Аналіз показав, що ресторану «Рідна хата» оплата праці проводиться не за результати та якість виконаної роботи, а за виконання роботи певної складності, вважаючи, що між ними є прямий зв'язок. Тому ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» застосовувати відрядно-преміальну систему оплати праці, коли враховуються всі фактори, а премія нараховується не тільки за перевиконання плану або за якість продукції чи праці в цілому (для управлінців, наприклад), але й за раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економію ресурсів, зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом, тобто всі пропозиції, що у кінцевому результаті збільшують прибуток підприємства. Проте премія не обов'язково повинна обчислюватися у грошовій формі - це можуть бути призи, путівки, безкоштовні клубні картки, пільгове навчання тощо. Небажано, щоб премія була гарантованою. У цьому випадку вона втрачає своє мотивуюче значення і розглядається працівниками як частина заробітної плати.

Досвід останніх років свідчить, що зростання продуктивності праці можливе не тільки за рахунок застосування матеріального заохочення працівників, але й використання моральних чинників, так як усвідомлена

людиною потреба займати певне місце на підприємстві й виконувати відповідні функції є її характерною рисою, і якщо ця потреба не задовольняється, продуктивність праці поступово знижується.

Практика свідчить, що тільки поєднання матеріальних і моральних стимулів сприяє створенню дієвого ринкового механізму функціонування господарюючих суб'єктів, оскільки трудова діяльність, позбавлена внутрішньої мотивації, перетворюється на засіб механічного виконання посадових обов'язків і призводить до відчуженості праці.

Оскільки умови трудової діяльності не тільки формують інтереси й потреби працівників, але й виступають основним фактором їх реалізації й задоволення, то в більшості працівників унаслідок цього проявляється професіоналізм, компетентність, особисті якості та творча ініціатива, самовираження та самовдосконалення, інноваційний пошук тощо.

Ураховуючи сучасний стан розвитку ресторану «Рідна хата» та шляхи його вдосконалення, моральні мотиви не можуть залишатися незмінними, і домінуючі сьогодні через вплив суб'єктивних та об'єктивних факторів у майбутньому можуть утратити свою мотивуючу силу, а отже й актуальність. Їх місце можуть зайняти інші, нині науково не визначені, або ті, які в даний момент не характеризуються як мотиви виробничої та іншої діяльності.

У зв'язку з цим важливим, на нашу думку, є не тільки виявлення найдієвіших моральних мотивів, які впливають на активізацію поведінки працівників в процесі трудової діяльності, але й оцінка їх розвитку на перспективу. Виходячи з цього, нами пропонується методика виявлення найдієвіших моральних мотивів, яка передбачає чотири основні етапи:

I етап – виявлення найдієвіших моральних мотивів за допомогою анкетного опитування;

II етап – визначення значимості мотивів на основі ранжування факторів;

III етап – встановлення взаємозв'язку мотивів з ефективністю виробництва;

IV етап – розробка стратегічних напрямків, спрямованих на посилення їх дії.

З метою виявлення внутрішніх резервів забезпечення активної трудової діяльності вважаємо за необхідне впровадження ресторану «Рідна хата» пропонованої методики з періодичним, один раз на рік, її застосуванням. Результатом дії мотиваційного механізму повинна бути величина узагальнюючого показника, який характеризує ефективність використання робочої сили.

Таким показником має бути продуктивність праці, оскільки необхідною умовою ефективного господарювання є досягнення високого її рівня. На даному етапі взаємозв'язку моральних мотивів з ефективністю виробництва передбачається включення основних факторів економічної регуляції трудової діяльності, орієнтованої на індивідуума, з метою встановлення впливу моральних мотивів на результативність виробництва.

Від цілеспрямованої дії регуляторів, від їх узгодженості залежить ступінь активізації трудових ресурсів, а також і особистий внесок у розвиток суспільного виробництва. Вважаємо, що неможливо розмежовувати вплив тільки внутрішніх або зовнішніх мотивів, так як в одних випадках дії людини спонукаються внутрішньою мотивацією, в інших – зовнішньою або одночасно обома системами. Відсутність чіткого розмежування внутрішньої й зовнішньої мотивації не знижує, а навпаки підвищує їх значення в практиці управління, що активізує поведінку людини та спрямовує її дії на забезпечення високопродуктивної праці.

Для досягнення бажаного результату нами пропонуються впровадження стратегічних напрямків посилення дії моральних мотивів на Ресторан «Рідна хата», серед яких пріоритетного значення повинні набувати самодисципліна; індивідуальність та справедливість покарання; виховання

духовності; розвиток звичаїв та традицій; культура спілкування; кар'єрний ріст, що є важливим стимулом мотивації персоналу й важливим фактором внутрішнього задоволення потреб працівника (рис. 3.10.).



Рис. 3.10. Перспективні напрями посилення дії моральних мотивів трудової поведінки працівників ресторану «Рідна хата»

Практичне застосування визначених напрямків посилення дії моральних мотивів створить атмосферу сприятливих міжособистісних відносин у колективі, відчуття задоволення від виконаної роботи, заінтересованість у кінцевих результатах, що позитивно вплине на підвищення активізації трудової поведінки індивідуума й сприятиме тісному взаємозв'язку їх із продуктивністю праці. Разом з тим, дані напрями також дозволяють керівнику підприємства, враховуючи негативне ставлення до

праці окремих працівників, застосовувати до них заходи матеріального та морального покарання.

Таким чином, запропонована система мотивації праці ресторану «Рідна хата» повинна узгоджуватися з усіма функціональними стратегіями підприємства. Будучи однією з основних підсистем, що безпосередньо пов'язана з управлінням підприємством, система стимулювання працівників ресторану «Рідна хата» повинна бути побудована як найбільш органічна частина процесу управління підприємством.

Отже, для ефективного функціонування ресторану «Рідна хата» важливого значення має саме комплексне застосування мотиваційного механізму високопродуктивної праці на основі впровадження функціонального підходу до управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних та практичних аспектів теми дослідження «Управління підприємством малого бізнесу в умовах формування постіндустріальної економіки» на матеріалах ТОВ «Нестсервіс» дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого бізнесу набуває особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання, в тому числі й України. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на сучасному етапі.

Малий бізнес - це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу.

Для малих підприємств у цілому характерні управлінські процеси відповідні великим підприємствам, але для управління малими підприємствами характерні наступні специфічні риси: об'єднання функцій власника й керівника, самостійне виконання власником більшості функцій, відсутність на багатьох підприємствах планових відділів, відсутність систем довгострокового планування, використання «підприємницького чуття».

Малі підприємства відносять до адаптивних систем, яким властиве: гнучка організаційна структура, тимчасово закріплення завдань і робіт за виконавцями; децентралізація повноважень і відповідальності; перевага

горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін, використання гнучких методів контролю, перевага усного вербального спілкування.

При організації управління малим підприємством необхідно мати на увазі його гнучкість і динамічність, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління, що надає організації управління підприємством специфічних особливостей які реалізуються під час управлінської праці.

Аналіз персоналу ресторану «Рідна хата» показав, що взагалі на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Разом з тим, негативним є значна плинність персоналу. Відносна частка управлінських працівників є надмірною, що свідчить про нераціональність структури підприємства, високий рівень витрат на утримання управлінського персоналу. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати керівнику звернути увагу на причини високої плинності, систему мотивації і розвитку персоналу, та розробити і реалізувати заходи щодо виправлення ситуації. Загальна чисельність персоналу «Рідна хата» за 2016-2018 рр. становила відповідно по роках 17, 18 та 20 осіб. Відповідно по категоріям зайнятих спостерігається співвідношення кількості виробничого персоналу на одного управлінського працівника близько 0,55. Це свідчить про значну чисельну перевагу кількості управлінського персоналу в підприємстві над виробничим і є порушенням норми керованості, оптимальне значення якої вважається в межах від 5 до 7 осіб.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності показав нестійку тенденцію до зменшення чистого доходу: на кінець аналізованого періоду цей показник зменшився відносно 2017 року на 397,8 тис. грн. Продуктивність праці на підприємстві у 2018 р. становила 13,45 тис. грн. на одного працівника і в 2017 р. її значення було найбільшим – 37,04 тис. грн. Спочатку значно зріс, а потім різко зменшився показник матеріаловіддачі – у

2018 р. 1,25 грн., що показує скільки випущено продукції з кожної гривні використаних матеріальних ресурсів. Таке коливання в показнику є негативним. Показник фондівіддачі показує скільки виручки припадає на одиницю основних фондів. Встановлено, що це надто низький показник (лише від 11 до 14 коп. за період дослідження). Такі показники є дуже низькими і свідчать про неефективне використання основних засобів. Водночас зростає обернений за суттю показник – фондоємність, що є вкрай негативною тенденцією.

Під час комплексного обстеження ресторану «Рідна хата» встановлено, що управління підприємством здійснюється на основі самоуправління власника (директор) і участі трудового колективу у вирішенні деяких питань. На досліджуваному підприємстві структурні підрозділи відсутні, а відповідні учасники (виконавці) підпорядковані безпосередньо керівнику підприємства.

В ході дослідження реального стану організації управління рестораном «Рідна хата» було виявлено наступні недоліки: відсутні будь-які атрибути формальної організації: процес управління відбувається інтуїтивно, на власний розсуд керівника, організаційна структура неформалізована, її інформаційно-документальне забезпечення знаходиться на низькому рівні. Документів, які закріплюють права, обов'язки та розподіл функцій працівників (посадові інструкції, положення, трудовий договір) у ресторані «Рідна хата» немає.

Провівши аналіз основних елементів системи управління ТОВ «Нестсервіс» та особливостей застосування специфічних функцій, на нашу думку, на підприємстві не достатньо уваги приділяється саме системі стратегічного планування. Нами виявлено ряд недоліків, основними з яких є:

несформована чітка стратегічна політика підприємства;

недостатньо ефективно використовуються основні види стратегій;

відсутній стратегічний план дій як поточної діяльності підприємства, так і на перспективу.

Таким чином, при вдосконаленні системи стратегічного планування ми пропонуємо керівництву ресторані «Рідна хата» застосувати один із сучасних видів стратегій – стратегію диверсифікації.

Виходячи із цього пропонуємо керівництву ТОВ «Нестсервіс» впровадити в оперативну діяльність план маркетингової стратегії, в основі якого покладений ситуаційний аналіз, що базується на визначенні цільових ринків, встановленні маркетингових цілей та чіткій організації маркетингової політики в ресторані «Рідна хата».

На нашу думку, одним з найбільш ефективних методів просування і максимального наближення до споживача своєї продукції, як показує досвід світових та вітчизняних підприємств, є збут товарів та послуг ТОВ «Нестсервіс» за допомогою дилерської мережі. Дилери несуть витрати на рекламу, транспорт тощо, а також, що дуже важливо, використовують свій позитивний імідж на ринку, особисті надбання та зв'язки для швидкої і якісної реалізації продукту.

Виходячи із цього ми пропонуємо керівництву ресторану «Рідна хата» розробити план «Партнерські відносини» основою якого є підписання договорів та угод з дилерськими компаніями. Це дасть можливість не тільки швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів, вести більш гнучку цінову політику відносно дрібнооптових покупців тощо, а також оптимізувати стимулювання учасників дилерської мережі і, відповідно, пошук нових ринків збуту.

До специфічних заходів контролю в ресторані «Рідна хата» рекомендуємо включити: періодичне зіставлення, аналіз і перевірку рахунків; перевірку арифметичної точності записів; контроль за умовами функціонування та використання комп'ютерних інформаційних систем, ефективний контроль за періодичними змінами комп'ютерних програм, доступом до бази інформаційних даних; введення і перевірку контрольних рахунків і перевірочних облікових регістрів по рахунках; порядок

проходження та затвердження документів (графік документообігу); відповідність прийнятих внутрішніх правил вимогам законодавчих актів та зовнішнім джерелам інформації; порівняння загальної суми наявних грошових коштів, вартості цінних паперів і товарно-матеріальних ресурсів із записами в облікових регістрах; порівняння і аналіз фінансових результатів діяльності підприємства з показниками фінансового плану (прогнозу).

Таким чином, контроль на ТОВ «Нестсервіс» є складною частиною, яка об'єднує у собі застосування специфічних функцій управління серед яких особливе місце займають встановлення цілей, планування, облік, аналіз, управління інформаційними потоками, розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень тощо. Контроль забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому періодах, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством. Його впровадження дасть змогу керівництву ресторану «Рідна хата» сформувати ефективний механізм управління діяльністю підприємства, що орієнтується на отримання прибутку та досягнення поставлених цілей в умовах конкурентного середовища використовуючи функціональний підхід до управління підприємством.

Запропонована система мотивації праці в ресторані «Рідна хата» повинна узгоджуватися з усіма функціональними стратегіями підприємства. Будучи однією з основних підсистем, що безпосередньо пов'язана з управлінням підприємством, система стимулювання працівників в ресторані «Рідна хата» повинна бути побудована як найбільш органічна частина процесу управління підприємством.

Отже, для ефективного функціонування ресторану «Рідна хата» важливого значення має саме комплексне застосування мотиваційного механізму високопродуктивної праці на основі впровадження функціонального підходу до управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев В. Роль малого бизнеса в экономике Украины / В. Алексеев // Экономический вестник университета : сб. науч. работ. – Переслав-Хмельницкий. – 2009. – Вып. 13. – С. 117-121.
2. Апопій В.В. та ін. Організація торгівлі: підручник; 2-ге вид., перероб. Та доп. / за редакцією В.В. Апопії. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 616 с.
3. Атамас П.Й. Облік та оподаткування підприємств малого бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12250719/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/nedoliki_malogo_biznesu
4. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов– М.: Проспект, 2006. – 360 с.
5. Белявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І. Белявцев, Л.В. Шестопалова. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 416 с.
6. Білоцерківець В.В. Економіка і нова економіка: критерії розмежування // Економічна теорія. – 2005.– №1. – С. 17–24
7. Брежнева-Єрмоленко О.В. Інтелектуальна складова в структурі елементів нової економіки / О.В. Брежнева-Єрмоленко //Актуальні проблеми економіки №3(105), 2010 – С.4-12.
8. Бусек Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусек // Проблемы теории и практики управления. – 2002.– №2. – С. 64–70.
9. Ваганов К., Кириченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки.– 2008.– №1. – С. 103–118.
10. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/male_pidpriyemnitstvo_osnovi_teoriyi_i_praktiki_-_varnaliy_zs

11. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки — К.: НАУ, 2010.— №5. — С. 52-59.
12. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств [Текст]: монографія/ О.В.Виноградова. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 183 с.
13. Гетьман О.О.Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
14. Господарський кодекс України [Текст] : офіц.текст: за станом на 20 січня 2007 р. — Харків : Одіссей, 2007. — 240 с.
15. Грибан В. Г., Негодченко О. В. Охорона праці: навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Г. Грибан, О. В. Негодченко — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 280 с.
16. Грузков И.В. От индустриальной экономики к экономике знаний: теоретические аспекты, условия и возможности перехода / И.В. Грузков // Вестник Северо-Кавказского гос. техн. ун-та. - 2008. - № 3. - С. 16-22.
17. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua>
18. Державне управління охороною праці: [Електронний ресурс] : Монографія / Ткачук К. Н., Зеркалов Д. В., Ткачук К. К., Мітюк Л. О., Полукаров Ю. О.— К.: «Основа», 2017. — 348 с.
19. Дикань Н.В. Менеджмент: Навчальний посібник /Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — Київ: Знання, 2008. — 389 с.
20. Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Затв. Законом

№11050XIV від 23.09.1999. Із змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 46-47.

21. Закон України «Про охорону праці». Введений в дію Постановою Верховної Ради № 2695-XII від 14.10.92 р. // ВВР. – 1992. – № 49. Із змінами та доповненнями.

22. Запорожець О. І. Основи охорони праці. Підручник / О.І. Запорожець, О.С. Протоєрейський, Г.М.Франчук, І.М. Боровик. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 264 с.

23. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги. Навчальний посібник / Д.В. Зеркалов. – К.: «Основа», 2011. – 551 с.

24. Ильяшенко С. Сущность, структура и методические основы оценки интеллектуального капитала предприятия / С. Ильяшенко // Экономика Украины. - 2008. -№11. - С. 16-26.

25. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.

26. Как «поддержат» малый и средний бизнес в Украине: анализ законопроекта. Финансовый доктор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://findoctor.com.ua/rus/market/news/2016/02/15/kak_podderzhat_malyj_1513.html

27. Кодекс законів про працю України. Затв. Законом № 322-VIII від 10.12.71 р. // ВВР. – 1971. Із змінами та доповненнями.

28. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием / Л.А. Колесникова. – М.: Новый Логос, 2004. – 290 с.

29. Конституція України [Текст] : офіц. текст : [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р. : станом на 1 січня 2006 р.]. – К. : Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с.

30. Корешков В. Інтегровані системи менеджменту організації.

Особливості, проблеми і шляхи вирішення [Текст] / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакін, І. Осмола // Стандартизація сертифікація якості. – 2007. – №1. – С. 54-61.

31. Краснокутська Н.С. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства / Н.С. Краснокутська, Т.В. Криловецька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Вип. 1: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2008. – С. 208-214.

32. Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О. В. Красота // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 117. – С. 37–40.

33. Краус К. М. Внутрішньо-організаційні заходи з удосконалення управління маркетингом малих підприємств торговельної галузі України [Електронний ресурс] / К.М.Краус // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2016. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>

34. Кузьмін О. Є. Прикладний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 292 с.

35. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Науковий вісник.– Вип. 6: «Демократичне врядування» – 2011. – С.38-44.

36. Лимар О.Ф. Кількісна та якісна характеристика суб'єктів малого підприємництва в країнах європейського союзу [Текст] / О.Ф. Лимар // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: : науково-теоретичний збірник. - Житомир: Національний агроекологічний університет, 2011. – № 2 (29). – т.2. – С.149-156.

37. Липчук В. В. Праксиологічні засади управління малим підприємством у сучасних умовах / В.В. Липчук, С.В. Коробка, // Збірник

наукових праць. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”. – Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 2. – Луцьк, 2010. – С.112-117.

38. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. / под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

39. Малый бизнес: надежды и реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/top/malyi-biznes-nadejdy-i-realnost>

40. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. Максимцова и проф. В. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.

41. Миндели Л.Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия // Проблемы прогнозирования. - 2007. - №3. - С. 121-125.

42. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008 – 319 с.

43. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: Навчальний посібник / О.Б.Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2016. - 384 с.

44. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.

45. Мошек Г.Є. Менеджмент : Навч. посіб. для дистанційного навчання. / Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. – К.: Кондор, 2009. – 387с.

46. Наказ Держгірпромнагляд України № 15 від 26.01.2005. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою (із змінами і доповненнями від 16 листопада 2007 року N 273). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prombezpeka.com.ua/>

47. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680с.

48. Осокін В. В. Охорона праці у торгівлі: [текст] : підруч. для студ. вищ. навч. Закл. / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Осокін В. В., Селезньова Ю. А. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 183с.
49. Остапчук О.В. Метод компромісного вибору оптимальної організаційної структури [Текст] / О. В. Остапчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №3,Т.1. – С. 88-91.
50. Пилипенко А.А. Менеджмент : Підручник. /Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. - Х.: «ІНЖЕК», 2005. – 456с.
51. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. [Електронний ресурс] //Режим доступу http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm
52. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / І.М. Писаревський, Л.А.Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.
53. Платов В. Современные управленческие технологии. / Платов В. М.: Изд-во «Дело». – 383с.
54. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
55. Половян О.В., Петренко К.Г. Основи управління малим підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96), – С. 131-135.
56. Полянська А. Концептуальні засади розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Текст] / А. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №15 (599). – С. 150-155.

57. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності: Закон України від 18 вересня 2008 року № 523-VI // *Голос України*. – 2008. – № 186. – 7 жовтня. – С.3-18.
59. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні / Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>
60. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні / Закон України від 22.03.2016 № 4618-VI // *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. – 2017. – № 3. – С.23.
61. Про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: Аналітичний звіт / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геець, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. – К.: Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства, 2017. – 55 с.
62. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геець, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. – К.: Держкомпідприємство, 2008. – 226 с.
63. Пудсакулич В. Ю. Методи ідентифікації малих підприємств [Електронний ресурс] / В. Ю. Пудсакулич // *Сучасний соціокультурний простір : зб. наук. праць VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Ужгород, 2009)*. – Режим доступу : <http://intkonf.org/pudsakulich-vyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv/>. – Назва з екрану

64. Рященко В.П. Механізм організаційного проектування і реструктуризації системи управління [Текст] / В. П. Рященко, М. Й. Живітере // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 362-370.
65. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
66. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
67. Скібіцька Л.І. Менеджмент. Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
68. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита/ Смирнов Э. А. // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 3. – С.39-45.
69. Степанюк О.М. Нові підходи в менеджменті організацій [Текст] / О. М. Степанюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – №3. – С. 109-112.
70. Стернин И.Г. Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры <http://www.corpculture.ru/content/delovaya-igra-kak-instrument-razvitiya-korporativnoi-kultury> 21/12/2007)
71. Ткачева Е. Функции управления и институты организации [Текст] / Е. Ткачева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №8. – С. 56-61.
72. Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход [Текст] / Е. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 96-101.
73. Трусов Г. Аксиомы управления организацией [Текст] / Г. Трусов // Менеджмент и менеджер. – 2011. – №5. – С. 7-9.
74. Улесов А. Формальные и неформальные группы в организациях [Текст] / А. Улесов // Менеджмент и менеджер. – 2006. – №3. – С. 53-59.

75. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2010. - 448 с.
76. Федулова Л.І. та ін. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.:Либидь,. 2004. – 448с.
77. Филипчук В. Л. Особливості використання найманої праці фізичних осіб та дотримання зобов'язань законодавства з охорони праці / В.Л. Филипчук, Н.М. Прокопчук, М.В. Сурговський // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Серія «Технічні науки». – Випуск 3(55). – 2011 р. – С.250-255.
78. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
79. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. – 434 с.
80. Хохлов Ю.Е. Экономика, основанная на знании: социально-экономические тенденции и политические цели / Ю.Е. Хохлов, С.Б. Шапошник // Информационное общество. - 2002. - № 4. - С. 4-7.
81. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб пособие / Т.П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 509 с.
82. Шаповалова И. Технология одной команды // Управление персоналом. – 2006. – №2. – с. 93-95.
83. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.Т. Шатун – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
84. Шевченко А.Т. Вплив організаційної структури управління на формування чисельності управлінського персоналу підприємств [Текст] / А. Т. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3,Т.3. – С. 88-91.
85. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов; Л.Е. Чередникова; С.В. Петухова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.